

Arbeid med kompetanse i Veidekke Entreprenør
– *en blanding av idealisme og realisme*

Janne Jacobsen & Marit Stolpestad



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15.05.2015

Arbeid med kompetanse i Veidekke Entreprenør - *en blanding av idealisme og realisme*



© Janne Jacobsen & Marit Stolpestad

2015

Arbeid med kompetanse i Veidekke Entreprenør – *en blanding av idealisme og realisme*

Janne Jacobsen & Marit Stolpestad

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Allkopi AS, Oslo Skøyen

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ case-studie av Veidekke Entreprenør, hvor vi har undersøkt hvordan Veidekke Entreprenør kan møte omgivelsenes stadig økende krav til kompetanse. Masteroppgaven har spesielt undersøkt hvordan Veidekke Entreprenør kan kartlegge erfaringsbasert kompetanse hos sine funksjonærer. Vårt datamateriale ble innsamlet gjennom intervjuer med både ansatte i Veidekke Entreprenør, samt offentlige og private kunder som benytter seg av deres tjenester. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er basert på teori om kompetanse, hvor kompetansebegrepet blir gjort rede for, og hva arbeid med kompetanse i en prosjektbasert virksomhet innebærer. Masteroppgaven gjør også rede for et institusjonelt perspektiv, da dette perspektivet kan bidra til å forklare hvorfor Veidekke Entreprenør ønsker å foreta en kompetansekartlegging, samt hvordan ulike krav til kompetanse oppstår i bygg - og anleggsbransjen.

Veidekke Entreprenør har et ønske om å kartlegge funksjonærenes erfaringsbaserte kompetanse, da de opplever at dokumentasjon av kompetanse både blir etterspurt av kunder, samtidig som de internt ser kompetansekartlegging som et nyttig verktøy når det gjelder å utvikle den enkelte medarbeider. I analysedel én (1) identifiserte vi utgangspunktet for, og hvorfor, Veidekke Entreprenør ønsket å foreta en kompetansekartlegging. Våre funn viser at kompetansekartlegging eksternt handler om å være konkurransedyktige, samt å kunne gi kunder, både offentlige og private, en god beskrivelse av sine funksjonærer, og deres kompetanse. Hva gjelder internt i Veidekke Entreprenør, viser våre funn at kompetansekartlegging kan gi Veidekke Entreprenør et bedre grunnlag for å jobbe med utvikling av egne medarbeidere, samt at kartleggingen kan bidra til at Veidekke Entreprenør klarer å holde på gode og kompetente medarbeidere.

Veidekke Entreprenør er en prosjektbasert virksomhet, og denne organisasjonsformen viser seg i vårt datamateriale i stor grad å prege hvordan arbeidet med kompetanse utspiller seg. I analysedel to (2) blir sentrale utfordringer knyttet til kompetansekartlegging i en prosjektbasert virksomhet diskutert. En hovedutfordring er at det er vanskelig å tilrettelegge for når en kompetansekartlegging skal gjennomføres, da prosjekthverdagen ellers er svært hektisk. En annen utfordring er at funksjonærene i Veidekke Entreprenør ofte beveger seg mellom ulike prosjekter, hvor sammensettingen av mennesker, samt arbeidsoppgaver varierer

fra prosjekt til prosjekt. Funksjonærene i Veidekke Entreprenør har bred erfaring, hvor mye av kompetansen er taus, og samtidig synes å eksistere i team og relasjoner. Denne formen for erfaringsbasert kompetanse er vanskelig, om ikke umulig, å dokumentere. En ytterligere hovedutfordring er hvem som skal foreta kartleggingen. Selv om kompetansekartlegging kan sies å være en HR-aktivitet, fant vi at det ikke var åpenbart at HR-medarbeiderne i Veidekke Entreprenør burde ha totalansvaret for denne.

I tredje og siste analysedel (3) diskuterer vi hvordan en kompetansekartlegging praktisk kan, og burde, gjennomføres. Vi argumenterer for at en kompetansekartlegging av den totale erfaringskompetansen i Veidekke Entreprenør er en svært utfordrende oppgave. Formålet med å kartlegge erfaring bør ikke være å kartlegge alle former for kompetanse som funksjonærene besitter, men i større grad skape en bevisstgjøring omkring hvilke egenskaper som er viktige. Når det gjelder våre funn, og hva litteraturen på området sier om kompetansekartlegging, argumenterer vi avslutningsvis for at Veidekke Entreprenør kan gå frem som en rollemodell i bransjen. Da kunder synes å stille utydelige krav til hva som skal dokumenteres, og at leverandørene selv er usikre på hvordan kompetanse skal kartlegges, bør en felles forståelse etableres gjennom et bransjesamarbeid.

Forord

Fem år som student er snart ved veis ende, noe som blir godt og vemodig på samme tid. De to siste årene på OLA-masteren har vært både lærerikt og morsomt, men også krevende. Ved studiestart trodde vi begge at vi skulle skrive masteroppgave alene, men den gang ei. Etter fem måneder sammen kan vi bekrefte at uttrykket “like barn leker best” stemmer i aller høyeste grad.

Før vi begge setter en fot ut i arbeidslivet, er det noen personer vi ønsker å takke. Først og fremst vil vi takke Tian, vår veileder, for gode råd og tips, samt støtte underveis i prosessen. Videre vil vi også rette en stor takk til Veidekke Entreprenør for muligheten vi fikk til å skrive masteroppgave i samarbeid med dere. En spesiell takk går i denne forbindelse til Magne Sannerød og Iselin Martinsen; takk for gode samtaler, og all hjelp underveis i oppgaveskrivingen. Vi må også takke alle våre informanter som stilte velvillig opp til intervju - oppgaven ville ikke blitt den samme uten dere.

Våre medstudenter på OLA fortjener også litt oppmerksomhet. Ikke hadde vi trodd at vi skulle få så mange gode venner på så kort tid. Vi er utrolig glad i dere, jenter! Gjennom studieårene har også menneskene utenfor universitetets fire vegger vært helt uvurderlige, spesielt nå den siste tiden. Venner og familie må selvsagt nevnes i denne sammenheng, og vi lover å gi dere mer oppmerksomhet nå som masteroppgaven er levert.

Og tilslutt må vi jo nevne våre aller kjæreste kjærester, Adrián og Henrik: TUSEN TUSEN takk for at dere er dere.

Nå venter nye eventyr for oss begge!

Det var en dyster dag på Veidekkes hovedkontor på Skøyen. Av de flere hundre anbudene som det regnes på i løpet av et år, var det spesielt ett prosjekt Veidekke virkelig ønsket å få denne våren. I flere måneder arbeidet ingeniørene med tilbudsgrunnlaget, og satt sammen et av sine beste team til å gjennomføre jobben. Prisen var det heller ikke noe å utsette på. Veidekke var sikre på at dette prosjektet, til flere hundre millioner kroner, var i boks. Det kom som et slag i ansiktet da det ble klart at Veidekke hadde tapt konkurransen. Årsaken var at de ikke hadde klart å dokumentere teamets kompetanse på en god nok måte. Veidekkes beste team tok seg ikke like godt ut på papiret som de gjorde i virkeligheten. Dette skulle aldri skje igjen.

- Basert på en informants fortelling

Innholdsfortegnelse

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR OPPGAVEN | 1 |
| 1.1 | Om Veidekke ASA Norge og Veidekke Entreprenør som case | 2 |
| 1.2 | Problemstilling | 6 |
| 1.3 | Vårt bidrag | 7 |
| 1.4 | Oppgavens struktur | 7 |
| 2 | TEORI | 9 |
| 2.1 | Kompetanse | 9 |
| 2.1.1 | Ulike former for kompetanse | 11 |
| 2.1.2 | Kompetanse i prosjektbaserte virksomheter | 13 |
| 2.1.3 | Kompetansekartlegging | 15 |
| 2.2 | Et institusjonelt perspektiv | 16 |
| 3 | DATA OG METODE | 21 |
| 3.1 | Undersøkellesdesign: casestudie | 21 |
| 3.2 | Utvalg av informanter | 23 |
| 3.3 | Innsamling av datamaterialet: Semi-strukturerte intervjuer | 25 |
| 3.4 | Informert samtykke og anonymisering | 26 |
| 3.5 | Analytisk fremgangsmåte | 28 |
| 3.6 | Studiens troverdighet og gyldighet | 31 |
| 3.7 | Mulige begrensninger i oppgaven | 33 |
| 4 | ANALYSE OG DISKUSJON | 35 |
| 4.1 | Hva er utgangspunktet for at Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging? | 35 |
| 4.1.1 | Fra pris til kvalitet | 35 |
| 4.1.2 | Hvilke krav stiller kundene til Veidekke? | 37 |
| 4.1.3 | Fra eksternt press til intern gevinst? | 44 |
| 4.2 | Hvilke utfordringer kan oppstå i forbindelse med kompetansekartlegging i en prosjektbasert virksomhet? | 46 |
| 4.2.1 | Taus kompetanse i enkeltindivider og team | 47 |
| 4.2.2 | Tid – en utfordring | 50 |
| 4.2.3 | Utfordringer knyttet til hvem som skal kartlegge | 51 |
| 4.3 | Hvordan kartlegge og dokumentere erfaringsbasert kompetanse hos funksjonærene i Veidekke på en hensiktsmessig måte? | 53 |
| 4.3.1 | Hvem skal samle inn informasjonen, og hvordan kan den kvalitetssikres? | 54 |
| 4.3.2 | Når, tid og sted for kartlegging | 56 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.3.3 | Hva er mulig å kartlegge? – En blanding av idealisme og realisme | 59 |
| 4.4 | Veidekke som modell – noen avsluttende betraktninger..... | 64 |
| 5 | OPPSUMMERING | 67 |
| 5.1 | Videre forskning..... | 70 |
| 6 | Litteraturliste | 71 |
| 7 | Vedlegg | 75 |

1 INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

Bygg - og anleggsbransjen har til tider blitt beskyldt for å være en useriøs bransje, ofte i sammenheng med den økende andelen av utenlandske aktører og arbeidstakere som har kommet inn på markedet. Kriminalitet og svart arbeid er eksempler som stadig vekk trekkes frem i denne forbindelse (Byggenæringens Landsforening [BNL], 2014a: 7)¹. Dette har mange negative og alvorlige konsekvenser, både for den enkelte arbeidstaker, men også for bransjen i sin helhet. Bransjen kan få et ufortjent dårlig rykte som kan svekke rekrutteringen av nye medarbeider, samt at de seriøse bedriftene kan tape konkurranser, og kunder, til de useriøse aktørene (BNL, 2014b: 36)². Det kan derfor sees på som en positiv utvikling i bransjen at det ikke bare er laveste pris som skal telle i konkurranser, og ved valg av entreprenør, men at det også stilles krav knyttet til kvalitet, HMS og kompetanse. Slike krav kan bidra til å skape en mer seriøs byggenæring, samtidig som det kan bidra til at kvaliteten på arbeid utført av aktører som tilhører feltet, heves³.

HR som fagfelt er i stadig utvikling, og et tema som synes å tiltrekke seg spesielt stor oppmerksomhet i dagens organisasjoner er kompetanse, og utvikling av medarbeideres kompetanse. Den kraftige økningen i satsing på kompetanseutvikling av den enkelte, og bevisstheten omkring behovet for kompetanse i dagens arbeidsliv, kan føres tilbake til viktige samfunnsmessige endringer, samt interne forandringer i den enkelte bedrift (Nordhaug, 2004: 15, Røvik, 2007: 19). Dagens organisasjoner synes i større grad å vise til økte budsjetter i forbindelse med satsing på kompetanse, nettopp fordi de ønsker å synliggjøre og legitimere at dette er noe de er opptatt av. Denne oppgaven er skrevet for, og om, Veidekke Entreprenør, hvor siktemålet er å kunne si noe om deres arbeid med kompetanse i en bransje som nå synes å gjennomgå store endringer.

Veidekke Entreprenør er en prosjektbasert virksomhet som primært lever av bygg – og anleggsprosjekter. Prosjektorganisering er en nødvendig organisasjonsform for å løse de

¹ Hentet 17. mars 2015, fra http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/rapporter/rapporten_enkeltavareserios_.pdf

² Hentet 17. mars 2015, fra http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/rapporter/veileder_motsosialdumping_web.pdf

³ Se samarbeidsprogrammet “Bygg21” som eksempel på hvordan byggenæringen og statlige myndigheter ønsker å utvikle bransjen fremover: <http://www.dibk.no/no/Tema/Bygg21/Om-Bygg21/Mandat-for-styret-i-Bygg21/>

komplekse prosessene som et bygg- eller anleggsprosjekt består av, og frembringer. Organisasjonsformen i seg selv er imidlertid ikke det som synes å være problematisk. Veidekke lever av å skaffe, og gjennomføre prosjekter, men ved å være en prosjektbasert virksomhet skapes det noen særskilte utfordringer for å gjennomføre HR-aktiviteter i organisasjonen. Da Veidekke er en organisasjon som lever av, og for prosjekter, er det viktig å være klar over hvordan en slik organisering av mennesker påvirker arbeid med kompetanse. I Veidekkes prosjekter er det behov for et stort spenn av kompetanse; alt fra praktiske håndverkere med ulik faglig kompetanse, prosjekteringsledere med tekniske ferdigheter, til prosjektledere med økonomisk forståelse, samt evnen til å lede mennesker og få til et velfungerende samarbeid. Det er derfor ikke bare den enkeltes kompetanse, og utnyttelsen av denne som blir viktig, men også hvordan de ulike kompetansene i et prosjekt brukes *sammen*. Kompetanse er dermed ikke bare et individuelt anliggende, men også noe som er felles eller kollektivt (Boreham, 2004: 8). HR-prosesser og praksiser i en prosjektbasert virksomhet må støtte prosjektbasert arbeid, og skiller seg derfor fra typiske HR-prosesser i mer tradisjonelle organisasjoner. Her er arbeidsoppgavene normalt mer rutinepregede, definerte og stabile (Huemann, Keegan & Turner, 2007: 316).

I en bransje som i mange år kun har basert seg på pris, og hvor konkurransen fra det utenlandske markedet har blitt betraktelig større, synes det altså i dag å være et ønske om å gjøre bransjen mer seriøs. I kjølevannet av dette, og andre samfunnsmessige endringer, har kvalitetskravene skjerpet seg, hvor arbeid med kompetanse i dag synes å være et viktig satsingsområde.

1.1 Om Veidekke ASA Norge og Veidekke Entreprenør som case

Veidekke ASA Norge

Veidekke ASA ble etablert i 1936, og er en av Skandinavias største entreprenører og eiendomsutviklere. Selskapet har over 6000 ansatte, og i 2014 var omsetningen på 24 milliarder kroner. Veidekke ASA Norge er inndelt i de tre divisjonene *Veidekke Entreprenør*, *Veidekke Eiendom* og *Veidekke Industri*. Veidekke Entreprenør utfører arbeid innenfor alle typer bygg- og anleggsvirksomhet, Veidekke Eiendom selger og utvikler boliger, mens Veidekke Industri arbeider med å vedlikeholde veier, samt produserer asfalt, pukk og grus. Produksjonen består av 70 % byggevirksomhet og 30 % anleggsvirksomhet (Veidekke,

2015a)⁴. Hver av divisjonene i Veidekke ASA Norge er igjen delt inn i ulike avdelinger og distrikter.

Veidekke ASA Norge er et selskap som i stor grad lever av å konstruere, men det er ikke gjennom et enkelt byggverk de ønsker at suksessen skal bli målt. Et byggverk skal gjennomføres til riktig pris og kvalitet i samspill med kunden, samtidig som det også skal være til nytte, glede og gi verdi til de som benytter seg av det (Veidekke, 2015a). Veidekke ASA Norge presiserer på sine hjemmesider, at tett kontakt med kunder og lokale markeder fører til at de har mulighet til å gjennomføre store prosjekter, samt sikre at kundene får god nytte av deres samlede ressurser, og kompetanse. Veidekke ASA Norge mener at muligheten til å levere gode resultater for kunder, leverandører, eiere og samfunnet som sin helhet, beror på at kompetansen til alle deres medarbeiderne tas i bruk (Veidekke, 2015b⁵).



(Veidekke, 2015c)

“Verdiskapende samspill er en sentral del av vår forretningsfilosofi. Vi ønsker at det vi bygger og utvikler, skal være til glede og nytte for de som skal bruke det. Derfor bygger vi i et verdiskapende samspill med alle andre interessenter i våre prosjekter” (Veidekke, 2015c⁶).

Veidekke ASA Norge beskriver seg selv på sine hjemmesider som et desentralt selskap med en unik kultur preget av “frihet under ansvar”. Veidekkehuset skal både være et symbol på, og en modell for, hvordan Veidekke ASA Norge ønsker å drive sin virksomhet. Grunnmuren i

⁴ Hentet 20. januar 2015, fra Veidekke <http://veidekke.no/om-oss/>

⁵ Hentet 20. januar 2015, fra Veidekke <http://veidekke.no/om-oss/kompetanse/>

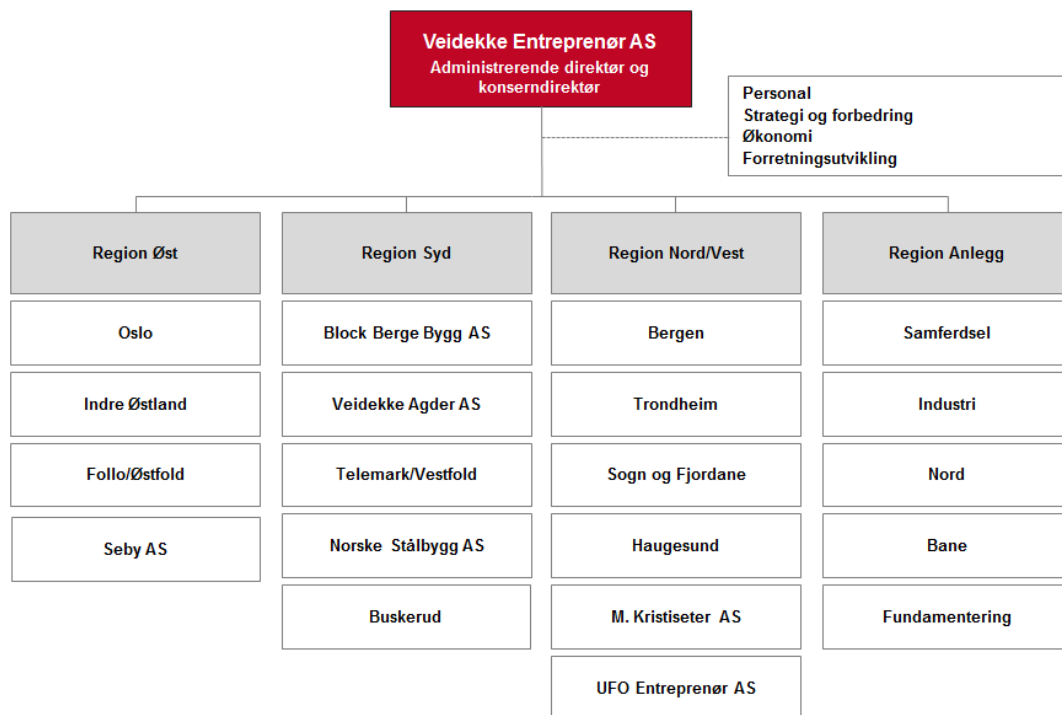
⁶ Hentet 20. januar 2015, fra Veidekke <http://veidekke.no/om-oss/verdigrunnlag/article10247.ece>

Veidekkehuset består av organisasjonens verdier som er profesjonell, redelig, entusiastisk og grensesprengende. Verdiene ligger til grunn for hvordan både ledere og medarbeidere skal, og burde, tenke og handle i sitt daglige arbeid. Veidekke ASA Norge skal, i henhold til sine verdier, være profesjonelle i måten de handler på, altså være redelige, aldri ta snarveier eller unngå de rammer som lover, regler og etiske retningslinjer angir. Videre skal de være entusiastiske ved å være engasjerte i det de gjør, og aktivt søke lønnsomme løsninger for alle involverte. Veidekke ASA Norge skal også være grensesprengende i form av å være nysgjerrige, utfordrende og innovative i deres måte å tenke og handle på. Stolpene i Veidekkehuset består av kunder, medarbeidere, ledelse og leverandører, og representerer således de viktigste ressursene. Verdiene ligger til grunn for hvordan man skal behandle og opptre i samarbeid med disse. Tilsammen utgjør grunnmuren, og stolpene, Veidekke ASA Norges visjon, *det verdiskapende samspillet*, som er representert gjennom taket i Veidekkehuset (Veidekke, 2015c).

Presentasjon av case: Veidekke Entreprenør

Veidekke Entreprenør er, som tidligere nevnt, én av tre divisjoner i Veidekke ASA Norge. Veidekke ASA Norge opererer i hele Skandinavia, og gjennomfører alle typer bygg- og anleggsprosjekter. Dette omfatter blant annet nybygg av boliger, næringsbygg, skoler og andre offentlige bygg, byggfornyelse og anleggsprosjekter, blant annet innen vei, jernbane og industri (Veidekke, 2015d)⁷. Dette caset omfatter Veidekke Entreprenør (heretter omtalt som Veidekke) i Norge, caset *avgrenses* derfor mot entreprenørvirksomhetene som er etablert i Sverige og Danmark. Vi vil her kort gjøre rede for entreprenørdivisjonen og dens oppbygging. Veidekke er organisert med administrerende direktør og konserndirektør som øverste leder. Divisjonen har også egne overordnede ansvarlige for områdene personal, strategi og forbedring, økonomi og forretningsutvikling. Videre er divisjonen delt inn i fire regioner, herunder Region Øst, Region Syd, Region Nord/Vest og Region Anlegg - alt ettersom hvor i landet, og hvilke markeder de opererer i. Hver region er igjen delt inn i distrikter. Totalt består Veidekke av 20 distrikter med hver sin distriktsleder.

⁷ Hentet 20. januar 2015, fra <http://veidekke.no/tjenester/article7464.ece>,
<http://veidekke.no/tjenester/article7469.ece>



(Veidekke Entreprenør, 2015b)

Veidekke har nå et pågående prosjekt med tittelen “Kompetansekrav til stilling”, hvor formålet er å gi en overordnet rolleforståelse, oppgave – og ansvarsforståelse, ønsket utdanningsnivå og overordnet erfaringskrav tilknyttet ulike stillinger. Beskrivelsene av ulike stillinger er laget gjennom en jobbanalyse basert på Veidekkes styringssystem, der alt av rutiner, oppgaver og ansvarsområder i organisasjonen har blitt beskrevet. Prosjektet “Kompetansekrav til stilling” skal dermed bidra til å sikre god kvalitet i prosesser rundt rolle – og ansvarsfordeling i prosjekt, og synliggjøre medarbeideres utviklingsområder og muligheter for videre karriereløp. Prosjektet skal også bidra til at rekrutteringen av ledere og medarbeidere profesjonaliseres, og forbedres (Veidekke Entreprenør, 2015c). En av prosjektets leveranser er å lage et verktøy for kompetansekartlegging, og vår masteroppgave er et bidrag til denne leveransen. Dette caset omhandler derfor hvordan, og hvorfor, man ønsker å kartlegge, og dokumentere, erfaringsbasert kompetanse hos funksjonærer i Veidekke. Oppgaven er *avgrenset* til å ta for seg kartlegging av prosjektfunksjonærene (heretter kalt funksjonærene) på et bygg- eller anleggsprosjekt, og ikke håndverkere eller andre type stillinger i Veidekke⁸. Avgrensningen er foretatt i henhold til prosjektet

⁸ I Veidekke skilles det mellom håndverkere og funksjonærer. Håndverkere jobber fysisk i produksjon på prosjektene. Eksempelvis tømrere, betongarbeidere og murere. På prosjektene jobber det også funksjonærer. Hovedgruppene her er prosjektleder, anleggsleder, prosjekteringsleder, driftsleder, verneleder, prosjektingeniører og formenn. Resterende ansatte som ikke jobber på prosjektene er også funksjonærer, og dette inkluderer ledelse, alle administrative stillinger og teknisk stab (Hovedvernombud Region Øst 2015 [mailkorrespondanse]).

“Kompetansekrav til stilling”, da dette prosjektet i første omgang tar for seg de tre funksjonærstillingene prosjektleder, anleggsleder og prosjekteringsleder⁹.

1.2 Problemstilling

Veidekke er en organisasjon med lang historie og sterk overlevelsessevne. Da kompetanse er et tema som tiltrekker seg mye oppmerksomhet i dagens arbeidsliv, er det interessant å se hvordan en veletablert organisasjon som Veidekke kan møte omgivelsenes krav vedrørende kompetanse. Veidekke, og bransjen generelt, kan i stor grad sies å bestå av mennesker med mye erfaringsbasert kompetanse, oppnådd gjennom praktisk erfaring i yrket. Dette skaper utfordringer når det gjelder å kartlegge, og dokumentere, den totale kompetansen som den enkelte har opparbeidet seg. Et godt spørsmål er derfor om det vil være mulig å overføre arbeidserfaring til dokumentert kompetanse. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan Veidekke møte de stadig økende krav til kompetanse som omgivelsene stiller?

For å kunne besvare problemstillingen på en god og tilfredsstillende måte, kom vi frem til tre forskningsspørsmål:

1. *Hva* er utgangspunktet for at Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging?
2. *Hvilke utfordringer* kan oppstå i forbindelse med kompetansekartlegging i en prosjektbasert virksomhet?
3. *Hvordan* kartlegge og dokumentere erfaringsbasert kompetanse hos funksjonærene i Veidekke på en hensiktsmessig måte?

For å kunne komme med forslag til en metodikk for *hvordan* å kartlegge og dokumentere erfaringsbasert kompetanse (3), var det nødvendig først å undersøke *hvorfor* Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging (1). Vi ønsket med andre ord å identifisere hva som hadde påvirket Veidekke i beslutningen om å foreta en kartlegging. *Hvilke* utfordringer som kan oppstå i forbindelse med en slik kartlegging (2) ble også et viktig spørsmål, da dette følgelig vil ha betydning for hvordan Veidekke kan foreta en kartlegging. Ved å besvare disse tre forskningsspørsmålene kunne vi få et bedre grunnlag for å besvare problemstillingen på en oversiktlig måte, samtidig som de bidro til at vi fikk systematisert datamaterialet.

⁹ Videre vil altså begrepet *funksjonærer* kun omhandle disse tre rollene hvis ikke annet er nevnt.

1.3 Vårt bidrag

I store deler av litteraturen som omhandler HR, synes oppmerksomheten stort sett å være rettet mot store og stabile organisasjoner, og ikke mot prosjektbaserte virksomheter. Huemann et al. (2007: 315) trekker blant annet frem at virksomheter som har prosjekter som deres hovedbeskjeftigelse, er marginalisert i diskusjonen om hva HR er, og hvordan det burde bli praktisert. Selv om forskningen på dette området oppleves som begrenset, er ikke dette ensbetydende med at utfordringer ikke eksisterer, og at det ikke er et område det bør forskes mer på. Bevisstgjøring rundt HR, og HR-relaterte oppgaver, er viktig for alle organisasjoner, uansett utforming og bransje. I og med at de spesielle særtrekkene som kjennetegner prosjektbaserte virksomheter synes å skape utfordringer for HR - arbeidet, anser vi dette som et tema som i større grad burde bli undersøkt. Vår masteroppgave vil være et empirisk bidrag til videre arbeid som omhandler HR-relaterte oppgaver i prosjektbaserte virksomheter. Våre funn kan forhåpentligvis bidra til nye innsikter, og forståelse, som er nyttig for bransjen generelt.

1.4 Oppgavens struktur

I *kapittel 2* vil oppgavens teoretiske rammeverk legges frem. Her vil vi første gjøre rede for kompetansebegrepet, og hva arbeid med kompetanse i en prosjektbasert virksomhet innebærer. Videre vil vi gjøre rede for et institusjonelt perspektiv, da dette kan bidra til å forklare hvorfor Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging, samt hvorfor og hvordan ulike krav til kompetanse oppstår. Begge perspektivene vil i stor grad basere seg på relevante begreper vi anser som vesentlige for å kunne besvare vår problemstilling. I *kapittel 3* presenteres metoden vi har anvendt for å innsamle og analysere vårt datamateriale. Her vil blant annet oppgavens undersøkelsesdesign, utvalg av informanter, og innsamling av datamateriale bli gjort rede for. Analytiske fremgangsmåte og studiens troverdighet og gyldighet vil også presenteres. I *kapittel 4* kommer diskusjon og analyse av vårt datamateriale. Analysen vil være inndelt i tre deler, hvorav forskningsspørsmålene vil utgjøre de tre hoveddelene i analysen. I *kapittel 5* vil vi sammenfatte og oppsummere vår analyse. Her vil vi også komme med forslag til hva som kunne vært interessant å studere videre i forhold til oppgavens tema, i lys av denne oppgavens funn.

2 TEORI

Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven, kan en kraftig økning i satsing på kompetanseutvikling av den enkelte medarbeider, samt bevissthet omkring behovet for kompetanse i dagens arbeidsliv, tilbakeføres viktige samfunnsmessige endringer, og interne forandringer i de enkelte bedrifter (Nordhaug, 2004: 15, Røvik, 2007: 19). Det at organisasjoner viser til økte budsjetter, og dermed at de investerer i kompetanse og utvikling, kan være for å synliggjøre og legitimere at kompetanse er noe de satser på. Det at kompetanse blir sett på som et ubetinget gode, hvor all satsing på kompetanse vil lønne seg, synes å være en utbredt myte i dagens samfunn (Lai, 2013: 12). Christensen, Lægreid, Roness & Røvik (2010: 79) trekker eksempelvis frem kompetansekartlegging som en av mytene innenfor HR- og personalfeltet.

Som det fremgår av problemstillingen er kompetanse et sentralt tema i vår oppgave. Vi vil i dette kapittelet først gjøre rede for kompetanse som begrep og hvordan man kan kartlegge og jobbe med kompetanse i dagens organisasjoner. Kompetanse er et komplekst begrep, og hvordan en organisasjon er utformet synes å være av stor betydning. Da formålet med denne masteroppgaven er å se på kompetansearbeid i en prosjektbasert virksomhet, vil arbeid med kompetanse i en slik organisasjonsform derfor bli viet noe ekstra oppmerksomhet. Videre vil vi gjøre rede for sentrale begreper innenfor det institusjonelle perspektivet på organisasjoner. Institusjonell teori kan gi en forklaring på hvordan organisasjoner utvikler seg, og hvorfor organisasjoner synes å handle som de gjør. Et institusjonelt perspektiv vil således fungere som et kontekstuell bakteppe. Begreper som blant annet organisasjonsfelt, imitering og legitimitet kan, slik vi ser det, bidra et godt stykke på vei til å forklare hvorfor Veidekke i utgangspunktet ønsker å foreta en kompetansekartlegging, samt hvordan Veidekke kan møte de stadig økende krav til kompetanse som omgivelsene i dag stiller.

2.1 Kompetanse

Kompetanse er et dynamisk og komplekst begrep som brukes i mange ulike sammenhenger. I de følgende avsnittene vil det gis en definisjon av begrepet, og hvordan kompetansebegrepet kan forstås, og brukes, i organisasjonssammenheng. Da Veidekke benytter seg av Linda Lais (2013) kompetansebegrep i deres arbeid med kompetanse, vil vi primært benytte oss av hennes teoretiske rammeverk for å definere kompetanse. Vi vil også benytte oss av annen

relevant litteratur om kompetanse, da dette synes å være nødvendig for å gi en mer utfyllende beskrivelse av et så komplekst begrep som kompetanse er. Videre vil det gjøres rede for kompetansekartlegging, da dette utgjør en sentral del av denne masteroppgaven.

Kompetanse som begrep

Lai (2013) definerer kompetanse som et *potensial*. Med potensial menes det at en medarbeider er i stand til å “mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser” (Lai, 2013: 11). Potensialet til en person handler ikke bare om objektive kvalifikasjoner, men også om en persons ønske om å lære, utvikle seg og møte utfordringer på en konstruktiv måte. Slik sett består ikke kompetansen til en person bare av ulike former for kunnskap ifølge Lai (2013: 11), den består også av ferdigheter, evner og holdninger.

De ulike kompetansekomponentene har forskjellige egenskaper, og de vil derfor bli gjort rede for hver for seg, selv om de i virkeligheten er nært knyttet sammen. *Kunnskapskomponenten*¹⁰ omhandler det man bare “vet”, eller ofte det man tror man vet. Denne type kunnskap kan både være bevisst og ubevisst, samt eksplisitt og taus (Lai, 2013: 46 - 47). *Ferdighetskomponenten* defineres av Lai (2013: 49) som den evnen man har til å utføre komplekse og velorganiserte atferdsmønstre på en god måte, slik at definerte mål kan oppnås. Ferdigheter skiller seg fra de andre komponentene ved at disse enklere kan måles og observeres, og er i tillegg den komponenten som tilsynelatende er nærmest knyttet til konkret og praktisk handling (Lai, 2013: 49). Den tredje komponenten, *evner*, handler om hvilke egenskaper, kvaliteter og talenter medarbeideren har. Lai (2013: 50) mener at en persons evner er relativt stabile, og ikke kan endres i vesentlig grad. En person evner er derimot en premissgiver, og påvirker muligheten til å både utføre en oppgave, samt for å tilegne seg, og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Holdninger er den siste komponenten, og fremheves av Lai (2013) som en av de viktigste, om ikke den viktigste, komponenten i kompetansebegrepet. Hvilke holdninger en medarbeider har synes å være helt avgjørende for om en medarbeideren kan sies å være kompetent eller ikke. Holdningskomponenten berører ikke bare hvilken tro og tillit en medarbeider har til sin egen kompetanse, en medarbeider kan sies å ha en rekke andre jobberelevante holdninger, hvor holdninger til oppgaver, kolleger, produkter og organisasjonen i seg selv, er minst like

¹⁰ Da ordene kunnskap og kompetanse ofte brukes om hverandre i dagligtalen, er det et bevisst valg å skille mellom disse, da kunnskap er en del av kompetansebegrepet (Lai, 2013: 20).

viktig. Holdningskomponenten blir spesielt tydelig i forbindelse med oppgaver hvor det er stor grad av menneskebehandling, som for eksempel i kundemøter.

Kompetanse er et betinget og relativt begrep, og hvorvidt det kan sies at en medarbeider er kompetent eller ikke, vil være situasjonsavhengig (Lai, 2013: 52). Det må med andre ord være et samsvar mellom situasjonen og kompetansekravene på den ene siden, samt medarbeiderens potensial på den andre. En medarbeider kan sies å være inkompetent hvis disse tre faktorene ikke samsvarer. En medarbeider kan derfor helt fint være kompetent på noen områder, mens inkompetent på andre. Et ytterlige poeng er at ledere og andre medarbeidere kan påvirke hvordan den enkelte blir gjort kompetent eller ikke i jobbsammenheng. Det er derfor viktig at medarbeiderens potensial, og de oppgaver og utfordringer vedkommende står ovenfor, er tilpasset hverandre (Lai, 2013: 52-53).

2.1.1 Ulike former for kompetanse

Som nevnt består kompetanse av komponentene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Det er ifølge Lai (2015: 54) også viktig å kunne skille mellom noen grunnleggende former for kompetanse. Formell og uformell kompetanse sier noe om hvordan kompetansen har blitt tilegnet, mens oppgaverelaterte kompetanseformer som faglig, leder- og sosial kompetanse, er enklere og mer entydige inndelinger av noen grunnleggende former for kompetanse. I det følgende vil vi gjøre rede for de ulike kompetanseformene.

Formell og uformell kompetanse

En total oversikt over en organisasjons kompetansebeholdning omhandler at man både kan dokumentere den formelle, samt den uformelle kompetansen en medarbeider har. Summen av den formelle og den uformelle kompetansen kalles av Lai (2013: 54) for realkompetanse. Formell kompetanse er en type kompetanse som enkelt kan dokumenteres, for eksempel i form av vitnemål eller kursbevis (Lai, 2013: 54). Den uformelle kompetansen er på den andre siden ikke lett å dokumenter, da den uformelle kompetansen den enkelte medarbeider har, i mange tilfeller, er såkalt taus. Dette er en form for kompetanse som er utviklet utenfor utdanningssystemer eller planlagte tiltak, altså gjennom erfaring i arbeidslivet og andre arenaer (Lai, 2013: 54). Taus kompetanse handler om at man kan vite mer enn hva man kan fortelle, og denne formen for kompetanse skapes gjennom handling, engasjement og involvering i spesifikke kontekster (Polanyi, 1966 ref. i Nonaka, 1994: 16). Taus kompetanse

er dermed vanskelig å måle, samt fange opp i kartlegginger, da spredning av slike former for kompetanse ikke skjer gjennom tradisjonelle kurs, forelesninger eller bøker. Spredning av taus kompetanse skjer i tett interaksjon med kilden, eksempelvis gjennom observasjon, imitasjon og samarbeid (Lai, 2014: lysark 17).

Noe, Clarke og Klein (2014: 245) trekker frem menneskelig kapital som en av de viktigste ressursene en organisasjon har for å få et konkurransefortrinn. Menneskelig kapital i form av taus og eksplisitt kompetanse, hvor den tause blir ansett som den viktigste (2014: 246). Det må imidlertid nevnes at mye av litteraturen som omhandler taus kompetanse beskriver denne utelukkende som positiv, mens det i realiteten ikke nødvendigvis er tilfellet. Taus kompetanse kan, slik som alle andre former for kompetanse, også være “feil” eller upassende. Dette kan forklares igjennom Nonakas (1994: 16) beskrivelse av taus kompetanse som bestående av tekniske og kognitive elementer. De tekniske elementene viser til konkrete ferdigheter for hvordan man skal handle i bestemte situasjoner (“know-how”). De kognitive elementene på den andre siden, kan for eksempel være oppfatninger og synspunkter hos individet som gir bestemte perspektiver på verden. De kognitive elementene i taus kompetanse viser altså til et individs oppfatning av “[...] what is and what ought to be” (Nonaka, 1994: 16). Synet på hva som er “riktig” og “god” kompetanse i ulike situasjoner kan dermed variere fra person til person, i likhet med hva som er den beste måten å utføre en oppgave på¹¹.

Oppgaverelaterte kompetanseformer

I tillegg til å snakke om formell og uformell kompetanse, kan det være nyttig å gjøre en ytterligere inndeling av noen grunnleggende former for kompetanse. Lai (2013: 56) trekker i denne forbindelse frem faglig kompetanse, lederkompetanse og sosial kompetanse. Faglig kompetanse er en form for kompetanse som er relevant for å kunne utføre ulike oppgaver og funksjoner på en tilfredsstillende måte. Denne formen for kompetanse omhandler altså i stor grad tekniske og praktiske kunnskaper, og ferdigheter knyttet til et spesifikt yrke. Lederkompetanse er knyttet opp mot oppgaver en leder skal kunne håndtere, som for eksempel å organisere, definere mål, ta beslutninger, motivere og legge til rette for måloppnåelse. Sosial kompetanse handler på sin side i stor grad om evnen til å samarbeide og kommunisere med andre, og som Nordhaug (2004: 295) trekker frem, så handler det i større

¹¹ I likhet med Karl Poppers begrep om falsifikasjon, kan ikke taus kompetanse verifiseres eller bli ansett som den endelige sannheten (Moses & Knudsen, 2012: 40-41).

grad om relasjoner mellom mennesker, enn individet alene. Selv om de ulike formene her betraktes isolert, er det kun et analytisk skille, da de i virkeligheten ofte er i et gjensidig avhengighetsforhold (Lai, 2013: 56).

2.1.2 Kompetanse i prosjektbaserte virksomheter

De fleste mennesker som har vært i arbeidslivet en stund, forteller at den virkelige, og viktige læringen, skjer *etter* endt utdanning. Altså *i* og *på* jobben. Bear et al. (2008, ref. i Noe et al., 2014: 247) nevner eksempelvis at opptil 75 prosent av læring i organisasjoner skjer i uformelle sammenhenger. Dette fører til at en stor del av en medarbeiders samlede kompetanse faktisk er taus, og vanskelig å gjøre eksplisitt. Innenfor psykologien er det også vanlig å argumentere for at helheten kan være mer enn summen av delene, eller med andre ord; hvordan individer i fellesskap kan skape noe mer enn hva de hadde klart alene (Newell, Robertson, Scarbrough & Swan, 2009: 82). Taus kompetanse kan derfor sies å eksistere både hos enkeltindivider alene, samt i relasjoner mellom mennesker. Lai (2013: 22) har et individfokus på kompetanse, og mener at “[...] læring, kompetanseutveksling og bruk av kompetanse er prosesser som begynner og slutter hos den enkelte medarbeider”. Når det gjelder arbeid med kompetanse, og spesielt i forhold til kartlegging av erfaringsbasert kompetanse i prosjektbaserte virksomheter, synes imidlertid ikke en slik tilnærming å være tilstrekkelig.

Et prosjekt kjennetegnes av en klar behovs- eller problemorientering, definerte mål, ressursgrenser med tanke på tid, penger og personell, en viss grad av unikhet, samt at det er en midlertidig, tverrfaglig organisasjon (Esnault, 2012: 20). Prosjektorganisasjonen er med andre ord en flyktig og kompleks organisasjonsform som oppløses hver gang et bygg- eller anleggsprosjektet er ferdigstilt (Blichfeldt et al., 2004: 61). “In essence, what defines a company as project-oriented is that these companies perceive themselves as being project-oriented and shape their policies and practices for working, for organizational culture and for strategy towards the challenge presented by managing projects” (Huemann et al., 2007: 316). I prosjektsammenheng vil sammensettingen av ulike mennesker både påvirke hvordan medlemmene jobber sammen, samt hvordan prosjektet utarter seg. Det er ikke slik at alle medlemmene vil ha all den kompetansen prosjektet trenger, da kompetansen ofte synes å være

fordelt mellom medlemmene (Newell et al., 2009: 81¹²). Prosjekter bør ifølge Newell et al., (2009: 80) ideelt sett bli satt sammen på bakgrunn av ulike kunnskaper og ferdigheter hos den enkelte, da synergieffekter kan oppstå hvis flere former for kompetanse kombineres. Dette kan skje, nettopp fordi det skapes interpersonlige relasjoner som kan virke utløsende på nye former for kompetanse, eller at nye kompetanser blir dannet og deretter lagret i relasjonen (Nordhaug, 2004: 212). Det motsatte kan også skje, og gruppens kompetanse vil da bli mindre enn summen av enkeltmedlemmenes kunnskaper og ferdigheter. Dette kan for eksempel skje hvis feil personer blir satt sammen til å jobbe i team, og hvor de i praksis reduserer hverandres kompetanser og produktivitet (Nordhaug, 2004: 212).

Prosjekter kan ofte sies å stimulere til ny kunnskap, nettopp fordi de i utgangspunktet er satt sammen av forskjellige mennesker for å produserer noe nytt. Selv om prosjekter ofte kan sies å skape ny kunnskap, er det noe ironisk at det ofte er den kompetansen som har utviklet seg i prosjektet, som er den vanskeligste kompetansen å dele og gjøre eksplisitt med resten av organisasjonen (Newell et al., 2009: 107-108). I sammenhenger hvor man forsøker å dokumentere hva som har blitt lært, og ny kompetanse som har oppstått, er det viktig at denne informasjonen er nyttig for andre enn de som var på prosjektet. Den kompetansen som ofte blir dokumentert etter et prosjekt er imidlertid ofte den formen for kompetanse som ikke er mest nyttig for organisasjonen på lang sikt; dokumentasjon angående det *produktet* som har blitt produsert, synes i alt for stor grad å bli vektlagt, i forhold til hvordan selve *prosessen* som ledet frem til produktet var. Slik informasjon kan selvsagt være nyttig for det prosjektet og dets medlemmer, men den bidrar sjeldent til deling av kompetanse på tvers av prosjekter (Newell et al., 2009: 111). Informasjon vedørende prosessen er ifølge Newell et al. (2009: 113) ikke informasjon som enkelt kan overføres, men er på den andre siden helt essensiell informasjon for fremtidig innovasjon for organisasjonen (Newell et al., 2009: 113). Organisasjoner og deres leder spiller en viktig rolle i forhold til organisasjonens kompetansebase, og hvordan denne skal utvikles; det må skapes en kontekst hvor individer får mulighet til å dele og skape kompetanse i fellesskap (Newell et al., 2009: 8).

Når et prosjekt er ferdigstilt, oppløses den gruppen av mennesker som har jobbet sammen, og prosjektets kompetanse og erfaring blir samtidig spredt (Lindner & Wald, 2011: 877). Den

¹² Lai (2013: 20) skriver at *knowledge* på engelsk ofte brukes i en bredere betydning enn kunnskap på norsk, og at *competence* sjeldent brukes i den engelske litteraturen. Newell et al. (2009) bruker ordet *knowledge* og ikke *competence*. Vi har valgt å oversette det til kompetanse da *knowledge* i denne boken blir omtalt som noe mer enn kunnskap.

kompetansen som har blitt opparbeidet i et prosjekt, eksisterer som sagt ikke nødvendigvis bare hos den enkelte medarbeideren, den eksisterer også i relasjoner. Når disse relasjonene oppløses, er det dermed også en mulighet for at kompetansen forsvinner (Nordhaug, 2002: 3).

2.1.3 Kompetansekartlegging

Et grunnleggende problem med kompetanseressurser i en organisasjon, i motsetning til fysisk og finansiell kapital, er ifølge Nordhaug (2004: 211) at de kan være godt skjult og vanskelig å identifisere. Selv om det i utgangspunktet er utfordrende å skulle kartlegge en organisasjons kompetanseressurser, er det helt klart en nødvendighet, nettopp fordi en organisasjons eksistens er summen av medarbeidernes kompetanse. En organisasjons konkurransefordel synes i stor grad å ha skiftet over fra tidligere å bero på teknologiske ressurser, til å i dag i større grad å være fundert i organisasjonens kompetanseressurser (Nordhaug, 2004: 95). Det synes altså å være et utbredt og populært tiltak å kartlegge den totale kompetansebeholdningen, noe organisasjoner synes å gjøre for å oppnå legitimitet (Christensen et al., 2010: 79). En økende konkurranse mellom bedrifter og organisasjoner skaper et større press på den enkelte organisasjon, eller bedrift, til å utvikle bedre varer og tjenester på en slik måte at de ligger foran sine konkurrenter. Dette presset resulterer i at det stilles større og mer omfattende krav til at organisasjonene, og selvsagt til deres medarbeidere når det gjelder å videreutvikle og fornye sin kompetanse (Kuvaas, 2009: 139).

Størrelsen på organisasjonen viser seg ifølge Nordhaug (2004: 321), å være én av flere faktorer som påvirker hvorvidt det gjennomføres kartlegging av kompetanse i organisasjoner. Slike kartlegginger synes i tillegg å forekomme langt hyppigere i organisasjoner som har en egen personal/HR-avdeling, da disse kan tilrettelegge for ressursbruken en kartlegging krever. En kartlegging handler ikke bare om å få en oversikt der og da, det handler også om å ta tak, og utnytte den informasjonen som har blitt samlet inn for å videre kunne utvikle den enkelte i etterkant. Slik sett er det ikke overraskende at slike kompetansekartlegginger ofte finner sted i organisasjoner som har egne personal/HR-avdelinger.

Forsøk på å kartlegge realkompetansen til sine medarbeidere, og spesielt den uformelle kompetansen, fremhever både Lai (2013) og Nordhaug (2004) som en utfordrende, og om

ikke en umulig oppgave¹³. Dette gjelder både i forhold til å anslå behovene hos sine ansatte, samt forsøk på å få en oversikt over eksisterende kompetanse (Nordhaug, 2004: 208). Formell kompetanse er på sin side som regel uproblematisk å kartlegge. Denne formen for kompetanse kan enkelt kartlegges ved å vise til dokumentasjon i form av diplomer eller lignende, som allerede bør ligge inne i organisasjonens datasystem (se vedlegg 7)¹⁴. Ordet kompetansekartlegging blir ofte forbundet med gap – og avviksanalyser, hvor fokuset ofte er rettet mot en medarbeiders, og dermed organisasjonens mangler. Ifølge Lai (2013: 15-16) har kompetansekartlegginger ofte et minusfokus, hvor medarbeiderne både måles og veies. Dette vil i mange tilfeller ikke være en god måte å motivere til utvikling og innsats på, og synes i mange tilfeller å skape usikkerhet hos medarbeiderne. En god leder bør ifølge Lai (2011: 55), i større grad jobbe i den retning av å begrense detaljstyring og målinger til det som er mest nødvendig for organisasjonen.

Nordhaug (2004: 208) trekker frem at det er en viss risiko med å ende opp i omstendelige, byråkratiske personaløvelser som krever mye tid og ressurser. Dette gir nødvendigvis ingen god avkastning for organisasjonen. Målet bør ikke være å kartlegge *all* kompetanse i organisasjonen. Kompetanse er en variabel som ofte kan være svært utfordrende å kartlegge korrekt, nettopp fordi kompetanse er et komplekst fenomen. I praktisk arbeid med kompetanse, er det derfor viktig at man er klar over at den kompetansen som i mange tilfeller bidrar til god ytelse, ofte er taus. I forsøk på å få kartlagt og målt den tause kompetansen, fremhever Lai (2013: 47) at det er viktig å distansere seg fra de målemetodene og verktøyene man normalt benytter seg av for å kartlegge formell kompetanse. Kompetansekartlegging er en HR-aktivitet, hvor både målet og gjennomføringen må passe til organisasjonens øvrige mål og strategier.

2.2 Et institusjonelt perspektiv

Omgivelsene vil i stor grad være med på å skape, og påvirke den enkelte organisasjon. Organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser som består av sosialt skapte normer for hvordan den enkelte organisasjon burde være utformet. I dag er det viktig for den enkelte organisasjon å skaffe seg legitimitet, noe som i stor grad kan oppnås ved å endre seg i takt

¹³ Lai (2013) bruker gåsetegn (“”) når hun skriver om kompetansekartlegging, da hun er svært kritisk til å kombinere ordene kompetanse og kartlegging.

¹⁴ Veidekke har et skjema vedrørende den formelle kompetansen som må utfylles ved ansettelse. Her skal utdanning, sertifikater, språk og kurs dokumenteres.

med samfunnsutviklingen. Dette kan derfor si noe om hvorfor flere organisasjoner i dag, i økende grad, synes å ligne på hverandre.

Et institusjonelt perspektiv på organisasjoner undersøker hvordan indre og ytre sosiale krefter påvirker organisasjoner, og hvordan disse bidrar til forandring og utvikling (Selznick, 1997: 23). Organisasjoner har gjerne formelle systemer av regler og målsettinger, men de utvikler seg også som følge av sosiale behov og press fra omgivelsene (Selznick, 1997: 18-19). Organisasjoner er med andre ord mottakelige og tilpasningsdyktige til sine omgivelser. Organisasjonens historie, og de omgivelsene de er en del av, vil både påvirke hvordan de handler, og blir utformet. Alle endringer og tilpasninger er ikke nødvendigvis et resultat av bevisste handlinger eller beslutninger (Selznick, 1997: 23). Mange endringer skjer kontinuerlig som en følge av at organisasjonen tilpasser seg omgivelsene, og er ikke nødvendigvis gjennomtenkte reformer (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012: 295). Slike forandringer er ikke alltid like merkbare, da de ofte passer organisasjonens institusjonelle identitet (Eriksson-Zetterquist et al., 2012: 295).

Organisasjonsfelt, imitering og legitimitet

Innenfor nyinstitusjonell teori er fokuset rettet mot organisasjonsstrukturer og prosesser som skjer innfor et *organisasjonsfelt*. Et organisasjonsfelt defineres av DiMaggio og Powell (1983: 148) som “[...] those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: Key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products”. Et organisasjonsfelt er altså et avgrenset “område”¹⁵, hvor ulike organisasjoner danner et felles meningssystem, hvor disse meningssystemene både legger føringer på hvordan en organisasjon bør oppføre seg, og hvilke valg som blir fattet (Scott, 1994: 207-208 ref. i Scott, 2008: 86). Begrepet organisasjonsfelt blir ofte brukt som en forklaringsmodell for å undersøke hvordan organisasjoner identifiseres seg selv, og hva de søker å *imitere* i sine omgivelser (Sahlin & Wedlin, 2008: 224). Imitering handler om at organisasjoner kopierer, eller etterligner hverandre. Det er gjerne store organisasjoner med et godt omdømme som blir imitert, nettopp fordi andre organisasjoner ønsker å oppnå lignende resultater som dem (Sevón, 1996 ref. i Eriksson-Zetterquist et al., 2012: 297).

¹⁵ Eksponering for populære organisasjonsideer skjer uavhengig av hvilken økonomisk, geografisk eller sosial sfære man befinner seg i (Røvik, 2007: 16). Fysisk avstand er slik sett ikke et hinder for at disse ideene spres eller er tilgjengelig for den ene eller den andre.

Så fort en gruppe organisasjoner fremstår som et felt, oppstår det ifølge DiMaggio og Powell (1983: 147) imidlertid et paradoks; organisasjoner synes å bli mer like hverandre i sammenhenger hvor de i utgangspunktet søker endring og innovasjon. Årsaken synes å være at organisasjoner er utsatt for et tildels sterkt press når det gjelder å ikke avvike for mye fra andre organisasjoner innenfor samme felt, og hvor disse imitasjonsprosessene bidrar til at ulike praksisformer, uavhengig av hvor rasjonelle disse fremstår, spres mellom virksomheter som tilhører samme organisasjonsfelt (Nordhaug, 2004: 205). Et resultat av denne imiteringen vil derfor være at aktørene i feltet blir mer og mer like hverandre (DiMaggio & Powell, 1983: 148).

Ifølge Meyer og Rowan (1977: 352) bidrar denne likheten til at organisasjonene oppnår *legitimitet* i feltet, og dermed overlever. Legitimitet kan defineres som “[...] a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman, 1995b: 574 ref. i Scott, 2008: 59). Legitimitet handler med andre ord om å opptre som en passende aktør, og gjøre det som sees som “riktig” i feltet. Legitimitet er av symbolsk verdi, og skal være synlige for andre. Organisasjoner har behov for en slik sosial aksept og troverdighet hvis de skal overleve i sine omgivelser (Scott et al., 2000: 237 ref. i Scott, 2008: 59-60). Legitimitet er med andre ord helt avgjørende for en organisasjons posisjon i feltet (DiMaggio & Powell, 1991: 13).

Myter, begrenset rasjonalitet og løse koblinger

Organisasjoner kan sees som bestående av formelle og uformelle strukturer. Den formelle strukturen i en organisasjon viser blant annet til utformingen av organisasjonen med avdelinger og stillinger, men også systemer av regler, målsettinger og retningslinjer for hvordan aktiviteter i organisasjonen skal utføres (Meyer & Rowan, 1977: 341-342). Den formelle strukturen kan sies å være idealet for hvordan organisasjonen og menneskene burde handle, men i realiteten opptrer ikke organisasjonen alltid i henhold til den formelle strukturen. Det som faktisk skjer og blir gjort i selve arbeidshverdagen, kan sies å være en del av organisasjonens uformelle struktur. Det er med andre ord ofte et avvik mellom den formelle og uformelle strukturen (Meyer & Rowan, 1977: 343). Formelle strukturer og elementer er ifølge Meyer og Rowan (1977: 343) institusjonaliserte regler som fungerer som

rasjonaliserte *myter*. De er et uttrykk for, og reflekterer en utbredt forståelse av den sosiale virkeligheten. Organisasjoner tar dem til seg for å fremstå som legitime, selv om de ofte strider imot kriteriet om effektivitet (Meyer & Rowan, 1977: 340).

Fordi forsøk på å kontrollere og koordinere aktiviteter i institusjonaliserte organisasjoner synes å føre til konflikter og tap av legitimitet, blir strukturelle elementer løst koblet fra hverandre for å forhindre dette (Meyer & Rowan, 1977: 357). *Løse koblinger* omhandler at det er liten sammenheng mellom planer og faktisk handling i en organisasjon; dette synes å være vanlig, nettopp fordi organisasjoner ønsker å fremstå som legitime og gjøre det som fremstår som rasjonelt i sine omgivelser (Eriksson-Zetterquist et al., 2012: 287). Begrepet løst koblet system kan ifølge Orton og Weick (1990, ref. i Nyseth & Finstad, 2003: 29) bidra til å forstå hvordan organisasjoner kan fungere både som åpne og lukkede, ubesluttsomme og rasjonelle, samt spontane og gjennomtenkte på samme tid. Løse koblinger kan ifølge Nyseth og Finstad (2003: 29) også være en konsekvens av fragmenterte interne omgivelser, for eksempel som følge av en sterk desentral struktur som produserer avstand mellom mål og praksis, samt mellom planlegging og implementering. Dette kan også trekkes opp mot begrepet om utilsiktede konsekvenser, hvor en handling kan få uventede konsekvenser, enten i positiv eller negativ forstand, nettopp fordi mennesker har en *begrenset rasjonalitet* (Merton, 1996: 175, March, 1999: 16). Den åpne karakteren som en desentral struktur fører til, gjør at styringsverktøy er vanskelig å iverksette, og endringer i omgivelsene synes å påvirke feltet i stor grad. Løse koblinger er ikke nødvendigvis negativt, men snarere er uttrykk for en organisasjons fleksibilitet. Løse koblinger kan slikt sett sies å skape større handlingsrom for organisasjonen (Nyseth & Finstad, 2003: 29).

Organisasjonene søker å opptre rasjonelt i de valgene de tar, men mangelen på perfekt informasjon hindrer dem i å klare dette fullt ut (Nordhaug, 2004: 205). Dette skjer nettopp fordi mennesker har en begrenset rasjonalitet (March, 1999: 16). Det er begrenset hvor mye informasjon et menneske kan bearbeide i forhold til andre alternativer og mulige konsekvenser. Normen om rasjonalitet synes å bli anvendt som et argument for å forstå og forklare hva vi gjør. Denne normen kan sies å være en institusjonalisert myte, og ses dermed som legitim (Eriksson-Zetterquist et al., 2012: 285). Disse mytene blir derfor en nødvendighet å både ta til seg og følge, hvis organisasjonen skal kunne fremstå som en rasjonell aktør (Eriksson-Zetterquist et al., 2012: 286). Mytene er imidlertid ikke ferdige produkter som

flyter rundt og kan brukes som det de er, de er gjenstand for såkalt translasjon; organisasjoner må gjøre dem til sine egne (Sahlin & Wedlin, 2008: 221). Ved å institusjonalisere den praksis, og de prosedyrer som finnes i omgivelsene, kan organisasjoner altså øke sin legitimitet, og dermed også sin overlevelsessevne. De ulike mytene som eksisterer synes å bidra til overlevelse for den enkelte organisasjon, men trenger ikke nødvendigvis ha noen direkte effekt på det man gjør. Organisasjoner kan sies å handle rasjonelt når de tar til seg disse mytene, selv om de også ofte i stor grad har en symbolsk betydning.

3 DATA OG METODE

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvilken metode vi har benyttet oss av for å besvare oppgavens problemstilling: “Hvordan kan Veidekke møte de stadig økende krav til kompetanse som omgivelsene stiller?”. Med en slik problemstilling ønsket vi å skaffe dybdeinformasjon om temaet, og valget falt derfor på en kvalitativ tilnærming. Vi har studert Veidekke som et case, og vil derfor først beskrive hva dette innebærer for studien. Deretter vil vi ta for oss utvalg av informanter, og hvordan innsamlingen av datamaterialet foregikk. Tilslutt vil vi forklare hvordan vi har analysert og fortolket datamaterialet, for å synliggjøre studiens gyldighet og troverdighet. Avslutningsvis si noe om vår tilknytning til oppdragsgiver, samt mulige begrensninger i oppgaven.

3.1 Undersøkellesdesign: casestudie

Vår problemstilling er direkte knyttet opp mot hvordan Veidekke som organisasjon kan tilpasse seg økende krav til kompetanse, og ikke generelt hvordan ulike andre organisasjoner gjør det. Vi ønsker å se på hvordan kartlegging av erfaringsbasert kompetanse kan gjøres i den konteksten som Veidekke befinner seg i, og ikke generelt på tvers av flere organisasjoner. For å kunne gi en grundig beskrivelse av kompetansearbeidet i Veidekke, og komme med forslag til en metodikk for kartlegging, var det nødvendig å gå i dybden. Case er en form for et intensivt design, hvor formålet nettopp er å gå i dybden på et fenomen (Jacobsen, 2005: 89-90). Dette kan gjøres gjennom observasjon, intervju og innsamling av dokumenter (Creswell, 2013: 97). Ifølge Jacobsen (2005: 92) blir case-studier ofte benyttet når man ønsker å beskrive, samt innhente spesifikk informasjon om et spesielt sted, enhet eller en kontekst. På denne måten kunne vi få frem nyanser, og detaljer, i det komplekse fenomenet som kompetanse er. Kompetanse og kompetansekartlegging er temaer som berører alle typer organisasjoner, men det er hvordan dette temaet berører Veidekke vi er interessert i.

Case-studier er gjerne forbundet med kvalitativ metode, noe vi også har valgt å benytte oss av. Grunnen til at valget falt på kvalitativ og ikke kvantitativ metode, er nettopp fordi kompetanse er et bredt og komplekst tema, som både kan omhandle de enkelte menneskene i organisasjonen, men også organisasjonen som helhet. Vi så det som vanskelig å fange opp alle de ulike momentene og synspunktene på temaet ved bruk av for eksempel en spørreundersøkelse, da dette ikke ville gitt oss tilstrekkelig informasjon. Vår problemstilling

legger heller ikke opp til å undersøke hvor uttalt et fenomen er, eller fange opp antall av noe slag. Jacobsen (2005: 35-36) beskriver kvantitative metoder som en mer “lukket” tilnærming til innsamling av data, fordi forskeren ofte på forhånd definerer spørsmål og svaralternativer. Kvalitative metoder er dermed mer “åpne”, og legger mer til rette for ny og overraskende informasjon. Dette var noe vi la vekt på i gjennomføringen av datainnsamlingen.

Generalisering og overførbarhet

En fordel ved å studere Veidekke som case, er som sagt at vi fikk muligheten til å fange opp detaljer og gå i dybden. Jacobsen (2005: 96) skriver at en styrke ved slike intensive design er at de får frem relevant data, og at informasjon ikke blir løsrevet fra sin kontekst. Dette gjør at den interne gyldigheten til studien vil bli større (Jacobsen, 2005: 96). Den eksterne gyldigheten til studien er derimot mer problematisk. Ekstern gyldighet handler om hvorvidt resultater og funn på et avgrenset område, eller i en studie, vil gjelde og være relevante også i andre sammenhenger. Det vil si om de kan generaliseres (Jacobsen, 2005: 19-20).

Da case-studier ofte genererer svært detaljert kunnskap om en spesifikk enhet, med et begrenset utvalg av informanter, kan man ikke uten videre påstå at de funn som blir gjort vil gjelde utover den enheten som har blitt studert. I teorien kan det være mulig at våre funn vil være gyldige for lignende organisasjoner som Veidekke, men i praksis kan vi ikke vite dette helt sikkert. Det at vi har snakket med 11 av Veidekkes over 6000 egne ansatte (samt 3 kunder) gjør også at vi ikke direkte kan si at den informasjonen, og synspunktene vi har fått fra dem, vil gjelde de resterende medarbeiderne også. Ifølge Thagaard (2006: 169) er det mulig å snakke om en form for overførbarhet. Mens man i kvantitativ metode benytter seg av begrepet generalisering, mener Thagaard (2006: 169) at overførbarhet er et mer velegnet begrep å benytte seg av innenfor kvalitativ metode. Med overførbarhet menes det at den forståelsen som utvikles innenfor rammen til den enkelte studie, også kan være nyttig i andre situasjoner. Thagaard (2006: 170) trekker i denne sammenheng frem at overførbarhet kan være særlig relevant i forbindelse med case-studier. Formålet med vår oppgave er i hovedsak å bidra til at Veidekke får en større bevissthet omkring arbeid med kompetanse i egen organisasjon, men det er ikke dermed sagt at våre forslag ikke kan gjelde, eller overføres, til andre lignende organisasjoner.

3.2 Utvalg av informanter

På bakgrunn av problemstillingen for oppgaven og vårt tema, var det naturlig å snakke med ansatte i Veidekke, samt kunder, både private og offentlige, som benytter seg av Veidekkes tjenester. Vi har gjennomført totalt 13 intervjuer, hvor alle har vært lokalisert på Østlandet. Utvalget av informanter ble gjort i samarbeid med Veidekke, da Veidekke hadde større kjennskap til hvilke informanter som kunne gi oss nyttig og utfyllende informasjon om temaet. Ifølge Thagaard (2006: 53) kalles dette et strategisk utvalg, nettopp fordi våre informanter ble valgt ut på bakgrunn av at de har egenskaper, eller kvalifikasjoner, som er strategiske i forhold til vår problemstilling.

Hvor stort utvalg av informanter vi skulle benytte oss av i undersøkelsen ble nøye vurdert både i forhold til tid og kapasitet, samt om hvor mange vi følte var tilstrekkelig til å besvare problemstillingen på en god måte. I og med at vi har vært to stykker gjennom hele prosessen, har vi hatt anledning til å ta for oss flere informanter enn om vi skulle foretatt samme undersøkelse alene. Hvor stort utvalget skal være, må ifølge Thagaard (2006: 56) vurderes i forhold til et “metningspunkt”. Et metningspunkt oppstår når flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av de fenomener som studeres, noe vi også erfarte mot slutten av intervjurundene våre. Som Everett og Furseth (2011: 129) også trekker frem, har vi som masterstudenter begrenset med tid og kapasitet til å ferdigstille masteroppgaven, og gjennom en nøye avveining anså vi det derfor tilstrekkelig med 13 informanter.

Informantene

Når det gjelder Veidekkes egne ansatte har vi snakket med tre HR-ansvarlige (HR), fire distriktsledere (DL) og tre prosjektledere (PL) fordelt mellom bygg og anlegg¹⁶. Selv om vi har hatt informanter fra både bygg og anlegg, har ikke forskjellene mellom de to virksomhetene vært nevneverdige store i våre data, og vi anså det dermed som lite hensiktsmessig å skille dem i analysen. HR-ansvarlige var viktige informanter for grunnlaget for vår undersøkelse, da disse jobber på et mer overordnet og strategisk nivå i organisasjonen, blant annet med kompetanse. De kunne derfor bidra til at vi fikk et større innsyn i deres daglige arbeid med kompetanse. Distriktsledere og prosjektledere ble også viktige informanter, da de spiller en vesentlig rolle for det enkelte prosjekt, og blant annet foretar

¹⁶ Se informantoversikt på side 24.

sammensetninger av team til de ulike prosjektene Veidekke tar på seg. Distriktsledere og prosjektleder ble altså viktige med tanke på hvordan arbeid med kompetanse fungerer, og burde fungere, i Veidekke. I og med at vi skal presentere et forslag til en felles metodikk for dokumentering av erfaringsbasert kompetanse, anså vi distriktsledere og prosjektledere som gode informanter til å undersøke hvordan en slik metodikk kan være utformet for å være mest mulig brukervennlig for de som faktisk skal benytte seg av den.

Veidekke er en organisasjon som selger tjenester og produkter, og i denne forbindelse ønsket vi også å intervju et par av kundene til Veidekke. Årsaken til at vi ønsket informasjon fra eksterne samarbeidspartnere, var nettopp fordi markedet og kundene stiller ulike krav som Veidekke mer eller mindre må følge i anbudskonkurranser og tilbudsforespørsler. Vi har gjennomført tre kundeintervjuer, hvorav et med en privat kunde, og to med en offentlig kunde. Vi ønsket å snakke med både private og offentlige kunder nettopp for å undersøke om det var store likheter eller forskjeller mellom dem, med andre ord ønsket vi å skape et sammenligningsgrunnlag.

| Totaloversikt | Informanter | Antall |
|----------------------|--------------------|---------------|
| | Distriktsleder | 4 |
| | Prosjektleder | 3 |
| | HR – ansvarlig | 3 |
| | Kunde, offentlig | 2 |
| | Kunde, privat | 1 |
| | Sum | 13 |

| Fordeling | Bygg | Distriktsleder | Prosjektleder |
|------------------|---------------|-----------------------|----------------------|
| | Distrikt 1 | 1 | 1 |
| | Distrikt 2 | 1 | 1 |
| | Anlegg | | |
| | Distrikt 3 | 1 | 1 |
| | Distrikt 4 | 1 | 0 |
| | Sum | 4 | 3 |

Informantoversikt

Det kan være utfordrende å få informanter til å stille opp, nettopp fordi kvalitative undersøkelser ofte omhandler personlige og til dels nærgående temaer (Thagaard, 2006: 53). Vi opplevde ikke at informantene ikke ønsket å stille på bakgrunn av at de ikke ønsket å dele informasjon om temaet, men vi opplevde å få avslag fordi informantene ikke hadde tid eller mulighet til å stille opp. Dette er årsaken til at det kun er tre prosjektledere, og ikke fire. Etter intervju med tre av prosjektlederne nådde vi imidlertid et metningspunkt, og ett ytterligere intervju med en ny prosjektleder anså vi derfor ikke som nødvendig. Videre opplevde vi at det var mer krevende å arrangere sted og tid for intervju med den ene kunden, noe vi løste ved å ha et telefonintervju. Informantene som deltok i undersøkelsen stilte seg svært positive, både de vi møtte personlig til intervju, og det vi foretok over telefon.

3.3 Innsamling av datamaterialet: Semi-strukturerte intervjuer

I en induktiv forskningsprosess er idealet at forskeren skal gå ut i prosessen med et tilnærmet åpent sinn for ikke å påvirke, eller begrense, hva slags informasjon som samles inn (Jacobsen, 2005: 29). I virkeligheten er dette idealet umulig å etterleve. Selv om vi ønsket å gjennomføre intervjuene med formål om å la informantene snakke fritt og med minst mulig påvirkning av oss, var vi nødt til å strukturere intervjuene noe. Vi samlet derfor inn data hovedsakelig gjennom semi-strukturerte intervjuer. Et intervju uten noe form for strukturering ville ikke bare blitt vanskelig å gjennomføre, men også nesten umulig å analysere (Jacobsen, 2005: 144). Semi-strukturerte intervjuer ga oss mulighet til både å stille informantene de spørsmålene vi ønsket, samtidig som vi åpnet opp for at de selv kunne komme inn på temaer som var viktige for dem (Kvale & Brinkmann, 2009: 50).

I forkant av intervjuene utarbeidet vi intervjuguider basert på våre møter med Veidekke, samt våre egne antagelser om hva slags informasjon vi måtte ha for å besvare problemstillingen. Intervjuguidene er basert på temaer, og til hvert tema formulerte vi noen spørsmål med underspørsmål i form av stikkord. Intervjuene var strukturerte i den grad at vi fulgte temaene i intervjuguiden, men spørsmålene ble stilt alt ettersom hva informanten svarte og la vekt på. Vi stilte i tillegg åpne spørsmål for å unngå å lede informanten. Dette gjorde at informantene ofte kom inn på spørsmål vi hadde tenkt til å stille før vi faktisk gjorde det, og at vi derfor måtte droppe noen spørsmål, og være fleksible i rekkefølgen av spørsmål vi stilte. I og med at vi skulle gjennomføre intervjuer med fire ulike informantgrupper, tilpasset vi intervjuguidene til de ulike gruppene. Dette anså vi som nødvendig, da gruppene har ulike stillinger i, og

utenfor Veidekke, og derfor også ulike ansvarsområder knyttet til kompetansesarbeid. Det ble dermed ikke naturlig å stille de samme spørsmålene på tvers av informantgruppene. Spørsmålene ble i midlertid utformet på bakgrunn av de samme temaene (se vedlegg 2-5). Det må også nevnes at vi skrev ned våre umiddelbare tanker etter hvert enkelt intervju, da vi antok at dette kunne bli viktige momenter i forhold til analysen.

Vi tok lydopptak av alle intervjuene, da vi anså dette som en stor fordel i forhold til å skape en mer naturlig samtale med informantene (Jacobsen, 2005: 148). Ved å benytte oss av lydopptak kunne vi både lytte aktivt, og samtidig vie vår fulle oppmerksomhet til det informantene fortalte. I de fleste metodebøker nevnes det at mange reagerer negativt på å bli tatt opp på bånd, og at båndopptakeren kan være et hinder for å få informanten til å snakke åpent og ærlig (Jacobsen, 2005: 148, Thagaard, 2006: 97). I samtlige intervjuer opplevde vi ikke dette som noe stort problem, og en årsak til dette kan være at vi brukte mobiltelefoner, og ikke en tradisjonell båndopptaker. I det daglige livet er mobiltelefonen ofte med, og det virket tilsynelatende helt naturlig å legge den på bordet i møterommene intervjuene foregikk i.

Supplerende datamateriale: Diverse dokumenter

Selv om vi hovedsakelig har samlet inn data gjennom semi-strukturerte intervjuer, har vi også samlet inn noen dokumenter for å supplere intervjuene. Dokumenter vi fått tilgang til er blant annet HR-strategien til Veidekke ASA Norge, Veidekkes HR-strategi¹⁷, Veidekkes HR-rapport fra 2014, Veidekkes skjema for registrering av kompetanse, samt eksempler på anbudsdokumenter fra den offentlige kunden. Vår empiri vil bli supplert og diskutert opp mot allerede eksisterende teori på feltet, men vi vil også benytte oss av de nevnte dokumentene for å belyse temaet nærmere. Det vil ikke bli foretatt en dokumentanalyse, men dokumentene vil bli benyttet som kilder.

3.4 Informert samtykke og anonymisering

Informert samtykke

Utgangspunktet for alle forskningsprosjekter er at forskeren må ha deltakerens informerte samtykke (se vedlegg 1). Grunnen til at en forsker må ha deltakernes informerte samtykke er ifølge Thagaard (2006: 23) basert på respekt for individers råderett over eget liv, og at

¹⁷ Veidekke Entreprenør

individet skal ha kontroll på de opplysningen om seg selv, som deles med andre. Et informert samtykke innebærer at informanten har krav på å få vite noe om formålet med undersøkelsen, samt hva hovedtrekkene i prosjektet er, for å kunne vurdere fordeler og ulemper ved å delta (Thagaard, 2006: 23). Selv om det var Veidekke som sørget for å skaffe informanter til oss, var det vi selv som tok kontakt for å avtale møtetidspunkt for intervjuet. I denne forbindelse fikk informantene også tilstrekkelig med informasjon over telefon om hva oppgaven vår tok sikte på å avdekke, samt hva deres deltakelse ville innebære. Etter avtalt tidspunkt fikk de også tilsendt et kort infoskriv på mail, som inneholdt en kort beskrivelse av oppgaven, og hva det ville innebære for dem å delta. På denne måten kunne vi sikre oss at informantene hadde fått tilstrekkelig informasjon til å enten velge å trekke seg, eller å opprettholde avtalen om intervju. Ved intervjuet ble et samtykkeskriv signert, og slik sett kunne vi benytte oss av den informasjonen de la frem for oss, i oppgaven. Det må nevnes kort at før vi i det hele tatt fikk startet prosessen med å samle inn eget datamateriale, måtte forskningsprosjektet vårt meldes inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for godkjenning. I denne forbindelse måtte vi sende inn et meget detaljert meldeskjema, slik at personvernombudet kunne vurdere om prosjektet kunne gjennomføres uten å komme i konflikt med personopplysningsloven (NSD, udatert)¹⁸. Skjemaet ble godkjent i god tid før datainnsamlingen skulle starte.

Anonymisering

En av årsakene til at informanter velger å delta i forskningsprosjekter, er nettopp fordi all informasjon de velger å gi, har de også et krav på at skal bli behandlet konfidensielt. Eller med andre ord; de er lovet hundre prosent anonymitet hvis dette er ønskelig. Som forskere måtte vi behandle informasjonen fra forskningsprosjektet på en slik måte at informantens identitet ikke kunne bli gjenkjent eller ført tilbake til de på noen som helst måte (Thagaard, 2006: 24). For det første handler konfidensialitet om at informantene må anonymiseres når resultatene fra forskningsprosjektet skal presenteres. Informantene har krav på å kontrollere om informasjon om han/hun gjøres tilgjengelig for andre, og forskeren må derfor vise respekt for informantens privatliv. Selv om informantene blir anonymisert, kan man i følge Thagaard (2006: 24) bli dratt mellom hensynet til deltakernes anonymitet, og hensynet til å fremstille resultatene på en måte som oppfyller kravene til pålitelighet. Sett fra en metodisk synsvinkel, er det ifølge Thagaard (2006: 24) helt riktig å presentere informanten slik vedkommende fremstår for forskeren, mens det etisk sett kan være vanskeligere. Hensynet til anonymitet kan

¹⁸ Hentet 15. januar 2015, fra NSD <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeskjema>

synes å være mer utfordrende i små og gjennomsiktede miljøer, da en informant lett kan bli gjenkjent fordi miljøet og omgivelsene ikke er større enn de er. Vi løste denne problematikken ved å ikke nevne hvilke distrikter vi hadde undersøkt i oppgaven, samt at vi utelot alle utsagn som kunne føre til at informantene kunne bli gjenkjent. Internt i Veidekke er det noen enkeltpersoner som har kjennskap til hvilke informanter vi har snakket med, men dette er også de samme personene som tok kontakt med informantene i utgangspunktet. Vi ser derfor ikke på dette som noen svakhet, da informantene fullt ut hadde muligheten til å takke nei til å delta i undersøkelsen ved flere anledninger.

Videre innebærer full konfidensialitet/anonymisering at ikke andre personer enn forskeren(e) selv, altså vi, skulle ha innsyn i datamaterialet. Dette gjaldt både på det tidspunktet som forskningsprosjektet pågikk, samt i etterkant av forskningsprosjektet (Thagaard, 2006: 24). Det er med andre ord ikke tillatt å gjenbruke det datamaterialet vi samlet inn, da den informasjonen som ble gitt i første omgang kun skulle bli brukt i forbindelse med det aktuelle prosjektet, altså i vår masteroppgave. I forhold til retningslinjer fra NSD, ble alt av lydopptak, transkripsjoner og annen dokumentasjon som kunne føres tilbake til enkeltpersoner, slettet den datoen oppgaven ble levert.

Alle de metodiske valgene vi som forskere har tatt i løpet av den prosessen det er å skrive en masteroppgave, innebærer etiske konsekvenser som vi hele veien har måttet ta stilling til. De ulike valgene vi tok kunne ikke bare knyttes opp mot ulike metodiske fremgangsmåter, de måtte også knyttes opp mot det ansvaret vi som forskere hadde i forhold til våre informanter (Thagaard, 2006: 27).

3.5 Analytisk fremgangsmåte

I kvalitativ metode er det viktig å presisere og tydeliggjøre de prosessene som fører til resultatet, nettopp fordi kvalitativ metode i stor grad er basert på fortolkning av data. For at våre funn skal fremstå som troverdige og overførbare, så langt det er mulig, er det viktig at grunnlaget for våre fortolkninger gjøres eksplisitt (Thagaard, 2006: 11). Dette avsnittet skal ta for seg både fremgangsmåten vi benyttet under datainnsamlingen, hvilket opplegg vi hadde for analysen, samt hvordan resultatene våre ble tolket.

Lydopptak og transkribering

Som sagt tok vi lydopptak av alle intervjuene, slik at vi ikke skulle miste verdifull informasjon. Hvorvidt det skal brukes lydopptak eller tas notater underveis må vurderes opp mot den konkrete undersøkelsesmetoden (Thagaard, 2006: 96). Det vil være fordeler og ulemper med begge deler, noe vi som forskere måtte vurdere nøye i forkant. Ved å benytte seg av lydopptak gir forskeren seg selv en stor jobb med å bearbeide datamaterialet som har blitt samlet inn i etterkant, og det var derfor viktig for oss å være realistiske med tanke på lengde på intervju, og antall intervju som skulle gjennomføres. Da vi begge hadde erfaring med transkribering og lydopptak fra tidligere, anså vi dette som den best egnede metoden for å registrere datamaterialet. På denne måten fikk vi en fullstendig gjengivelse av samtalene, i motsetning til hva vi hadde fått hvis vi kun hadde tatt notater underveis (Jacobsen, 2005: 228). Intervjuene hadde en fast tidsramme på ca. én time.

Første analysefase var å beskrive materialet, noe vi valgte å gjøre gjennom grovtranskribering. Dette ble gjort rett etter intervjuet var gjennomført, slik at vi umiddelbart kunne jobbe videre mot neste intervju. Vi gjennomførte alle intervjuene over en periode på tre uker, og slik sett var det en stor fordel å kunne gjøre seg ferdig med intervju samme dag som det var gjennomført. Dette ga oss også muligheten til å gjøre eventuelle endringer i intervjuguiden på spørsmål som kanskje ikke fungerte like godt som vi hadde tenkt i utgangspunktet.

Transkribering av intervjuer gir som regel mange sider med informasjon, og det var nødvendig å redusere og systematisere denne informasjonen slik at det ble enklere å ta fatt på analysen. Jacobsen (2005: 187) skriver at en viss koding og kategorisering oppstår gjennom hele prosessen i kvalitative undersøkelser, noe vi også opplevde. Blant annet markerte vi interessante og viktige utsagn fortløpende mens vi transkriberte. På denne måten startet vi analyseprosessen allerede i transkriberingen, og det ble lettere å gå tilbake til transkripsjonene senere.

Redusering og systematisering av datamaterialet

Etter alle transkripsjonene var ferdigstilt var det nødvendig å redusere og systematisere materialet ytterligere. Neste steg ble derfor å lage grundige sammenfatninger av alle transkripsjonene. Her var målet å få frem essensen i det enkelte intervju, samtidig som gode

sitater måtte bevares. Vi leste transkripsjonene hver for oss, og markerte og noterte både viktige utsagn og tolkninger vi gjorde oss. Vi noterte oss også teoretiske begreper som kunne benyttes i analysen. Vi har som sagt vært to stykker gjennom hele prosessen, og i denne fasen var det helt klart en fordel for styrken på vårt datamateriale. Ved at vi leste transkripsjonene og markerte hver for oss, skapte vi et grundig sammenligningsgrunnlag for å hente ut viktig informasjon. Vi markerte som regel de samme utsagnene, og slik sett kan man si at vi gjorde en kvalitetssikring av hverandres tolkninger. Ut ifra våre markeringer lagde vi sammendrag basert på den tematiske strukturen i intervjuguidene.

Sammendragene førte til at vi fikk redusert mengden av datamateriale betraktelig. På dette stadiet kunne vi legge de fullstendige transkripsjonene litt til side, og benytte oss av sammendragene for å få en større oversikt over våre funn. På dette tidspunkt ønsket vi å sammenligne de ulike intervjuene for å se om det var noen likheter eller forskjeller som var fremtredende i vårt datamateriale. For å kunne skape et godt sammenligningsgrunnlag måtte vi systematisere og redusere materialet vårt ytterligere, noe vi gjorde gjennom å lage en oversiktsmatrise over sentrale temaer (se vedlegg 6). Oversiktsmatrisen ble et nyttig verktøy for å raskt få oversikt over likheter og forskjeller i informantenes synspunkter.

Det er umulig presentere all data i en analyse. Da vi både lagde intervjuguidene og oversiktsmatrisen basert på temaer, dannet vi utgangspunktet for at denne analysen kom til å ha det Thagaard (2006: 153) kaller for en temasentrert tilnærming. I en temasentrert tilnærming er de enkelte temaene analyseenheter, hvor formålet er å skape en helhetlig forståelse for hvert enkelt tema, samt gå i dybden (Thagaard, 2006: 154). Selv om vårt datamateriale rent overordnet handlet om kompetanse, var det nødvendig for oss å dele opp dette temaet i flere deler. Her brukte vi intervjuguiden og oversiktsmatrisen, men også forskningsspørsmålene våre var til stor hjelp i dette arbeidet. Ut ifra forskningsspørsmålene, trakk vi ut relevant informasjon fra datamaterialet, noe som bidro til at det ble enklere å sammenfatte data som omhandlet de samme temaene. Forskningsspørsmålene var derfor til stor hjelp for å strukturere og skrive analysen.

Fortolkning av datamaterialet

Etter en grundig redusering og systematisering av datamaterialet, ble det klart for analyse. En kvalitativ tilnærming er i stor grad preget av forskerens kreativitet rundt hvordan funnene skal

analyseres og tolkes. Den forståelsen som forskeren oppnår, kan i noen tilfeller komme som “lyn fra klar himmel”, men så lenge grunnlaget for den innsikten forskeren får er knyttet til en systematisk tilnærming til dataene, er det ikke noe i veien for dette (Thagaard, 2006: 15). Fortolkning av data vil si å lete etter meninger og årsaker som gjerne går utover den eksplisitte informasjonen vi har fått (Jacobsen, 2005: 186). “Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger” (Ian Dey, 1993: 10, ref. i Jacobsen, 2005: 126). En utfordring med å analysere kvalitative data er nettopp det å tolke ord og meninger. Hvilke forutsetninger har vi for å vite hva våre informanter mener? For å unngå overtolking av materiale, og for å trekke for raske konklusjoner, har vi vært nøye med å bruke direkte sitater fra våre informanter slik at også leseren av oppgaven kan validere hvilke konklusjoner og sammenhenger vi bruker dem i. Vi har ikke hatt et mål om å finne “sannheten” eller det absolutt riktige bilde av virkeligheten, men jo flere informanter som gir uttrykk for det samme, jo større sannsynlighet er det for at dette vil gi et mer riktig bilde. En slik tolkning beskrives gjerne med begrepet intersubjektivitet (Jacobsen, 2005: 33). Vi har også vært bevisste i tolkningen av spesielt kundenes utsagn, da det kan tenkes at de har vært ekstra varsomme på hva slags informasjon de ga oss, som kom på vegne av Veidekke.

Wadel (1991, ref. i Thagaard, 2006: 28) beskriver den fleksibiliteten som preger kvalitativ forskning, som en runddans mellom teori, metode og data. Analyse og tolkning kan i mange tilfeller overlappe hverandre, og kan i prinsippet ikke skilles fra hverandre med en kvalitativ tilnærming. En slik fleksibilitet kan også sies å favne vårt arbeid med denne oppgaven, da vi fra start til slutt har jobbet mer eller mindre parallelt med både teori, metode og data.

3.6 Studiens troverdighet og gyldighet

For å sikre studiens gyldighet og relevans, var det viktig at spørsmålene vi skulle stille var egnet til å faktisk svare på problemstillingen (Jacobsen, 2005: 20). Vi mener at de intervjuguidene som ble utarbeidet i forkant av datainnsamlingen er svært relevante for problemstillingen, og vi er av den oppfatning at andre utenforstående ville fått tilnærmet like svar om de hadde benyttet seg av disse. En viktig målsetting i kvalitative studier, er også at funnene skal oppfattes som troverdige. Med andre ord; det handler om at leseren skal tro på det vi skriver, og at undersøkelsen er utført på en tillitsvekkende måte. God troverdighet handler om at vi som forskere klarer å gjøre godt rede for hvordan dataene har utviklet seg

gjennom prosessen (Thagaard, 2006: 170). For at oppgaven skal oppfattes som troverdig, er det viktig at vi som forskere klarer å skille mellom informasjon som vi har fått under innsamlingen av data, og på den andre siden hvilke vurderinger som er våre egne. I denne sammenheng er det også viktig at vi klarer å gjøre godt rede for hvilke relasjoner vi har hatt til våre informanter, samt hvilken betydning erfaring fra tidligere av har for de dataene vi har samlet inn.

Når det gjelder gyldighet, eller bekreftbarhet som Thagaard (2006: 170) benytter seg av som begrep, så er det knyttet til vurderinger av de tolkningene undersøkelsen leder til. Det er viktig at vi som forskere er kritiske til grunnlaget for våre egne tolkninger, nettopp fordi dette vil speile seg i våre funn. Hvorvidt man er knyttet til det feltet eller miljøet man studerer, eller er helt nøytral, vil i det fleste tilfeller ha betydning for den forståelsen man utvikler gjennom en slik prosess. Bekreftbarhet handler også om at tolkninger gjort i andre studier eller prosjekter, kan bekrefte hverandre (Thagaard, 2006: 170).

Vår rolle i feltet – en etisk refleksjon

Som forskere er det viktig å reflektere over det faktum at våre holdninger, og vår tilstedeværelse, kan påvirke datamaterialet. Gjennom hele dette kapittelet har vi forsøkt å gi en grundig beskrivelse av hva vi har gjort, og hvorfor. Dette har vi gjort for å styrke både troverdigheten og gyldigheten til oppgaven. Dette avsnittet vil illustrerer hvilke svakheter og/eller fordeler vår rolle som forskere har hatt under oppgaveskrivingen. Kvale og Brinkmann (2009: 86) trekker frem at forskerens rolle er et etisk spørsmål som forskeren må ta stilling til, på lik linje som informert samtykke og konfidensialitet for informanten. Dette avsnittet vil handle om hvilken tilknytning vi har til vår oppdragsgiver fra tidligere, da dette ikke ble tatt med inn i diskusjonen om troverdighet og gyldighet i avsnittet over.

Vi ble først kjent med vår oppdragsgiver, Veidekke, gjennom faget “Prosjektforum - Lederskap og organisering” våren 2014. I løpet av en periode på fem måneder gjennomførte vi en empirisk undersøkelse på et utvalg av deres bygg- og anleggsprosjekter, da sammen med tre andre medstudenter. Vi hadde derfor grunnleggende kunnskap om Veidekke som organisasjon før vi satte i gang med vår masteroppgave. Vi ser det også som en stor fordel at vi har blitt kjent med bransjen i forkant av en slik undersøkelse. Bygg- og anleggsbransjen er en kompleks bransje, i hvert fall for to uerfarne studenter som vanligvis tilbringer store deler

av tiden på en lesesal. Gjennom Prosjektforum fikk vi god kjennskap til både begreper og bransjen generelt, noe som gjorde arbeidet med masteroppgaven lettere. Det må også sies at det var en stor fordel at vi fikk vite om mulighetene for å skrive for Veidekke allerede høsten 2014, da dette ga oss muligheten til å starte med forarbeidet til oppgaven i god tid før semesteret startet.

Den empiriske undersøkelsen vi foretok i forbindelse med Prosjektforum, omhandlet temaet språk og kultur blant håndverkerne. Med andre ord et helt annet tema, og andre informanter enn hva som er tilfelle for denne oppgaven. Slikt sett har vi undersøkt Veidekke med relativt nytt blikk, og den informasjonen og de relasjonene vi etablerte i forbindelse med prosjektforum, har ikke nevneverdig påvirket vår masteroppgave.

I tillegg må det nevnes at én av oss (Janne) har jobbet deltid for Veidekke i løpet av oppgaveskrivingen. Janne begynte i deltidsstillingen i februar 2015, og har ikke vært ansatt i organisasjonen over lang tid. I tillegg har hun jobbet med oppgaver som er en del av det samme prosjektet som vår masteroppgave er en del av. Dette har gjort at vi har fått større og lettere tilgang til interne dokumenter og relevant informasjon. Det skal nevnes at Janne ikke jobber i nær kontakt med de informantene vi har snakket med.

3.7 Mulige begrensninger i oppgaven

I forhold til at dette er en kvalitativ oppgave, hvor store deler av vår argumentasjon beror på vårt eget innsamlede datamateriale, kan det være noen mulige begrensninger i forhold til våre funn. Mulige begrensninger synes ikke å være tilstede i forhold til antall informanter, men mer i retning av *hvem* vi snakket med.

Denne masteroppgaven har som sagt tatt sikte på å blant annet avdekke medarbeideres interesse for å foreta en kompetansekartlegging, og hvorvidt hvordan dette kan gjennomføres i en prosjektbasert virksomhet som Veidekke. Kompetansekartleggingen er først og fremst rettet mot funksjonærene, da det er disse prosjektet “kompetansekrav til stilling” i førsteomgang tar for seg. Med tanke på at vi kun har snakket med prosjektledere, og ikke andre ansatte med andre funksjonærroller i Veidekke, kan dette muligens være en begrensning. Begrensningen vil da bero på at vi kunne fått andre svar og synspunkter fra ansatte med en annen funksjonærrolle, og at våre funn slik sett ikke kan sies å gjelde

funksjonærene generelt. I tillegg har vi kun snakket med to ulike kunder, hvorav en privat kunde og en offentlig kunde, som benytter seg av Veidekkes tjenester. Dette gjør at vi i utgangspunktet ikke kan si noe generelt om hvilke krav andre private og offentlig kunder stiller, utover hva våre informanter formidlet til oss om deres bransje som sådan. Våre kundeinformanter snakket imidlertid utdypende om deres bransje, og hva som kjennetegner private og offentlige kunder, og vi mener derfor at våre funn kan si noe utover de to kundene vi snakket med, og dermed ikke er en nevneverdig stor begrensning. En annen mulig begrensning er at vi kun har studert Veidekke Entreprenør som case, noe som gjør at vi ikke kan uttale oss om hvordan andre leverandører og konkurrenter i bransjen arbeider med kompetanse.

Litteraturen vedrørende kompetansearbeid i prosjektbaserte virksomheter er som sagt noe begrenset, noe som også er en av årsakene til at vårt forslag og avsluttende betraktninger i stor grad baserer seg på den informasjonen vi har fått fra våre informanter.

4 ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapittelet skal vi diskutere og analysere det innsamlede datamaterialet vårt opp mot problemstillingen, samt benytte oss av det teoretiske rammeverket vi presenterte i kapittel 2. Problemstillingen er som tidligere nevnt “hvordan kan Veidekke møte de stadig økende krav til kompetanse som omgivelsene stiller?”. Analysen vil være inndelt i tre deler, med utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål (jf. avsnitt 1.2 Problemstilling). Vi vil altså først gjøre rede for utgangspunktet Veidekke har for å foreta en kompetansekartlegging, deretter vil vi diskutere hvilke utfordringer som kan oppstå ved å foreta en slik kartlegging i en prosjektbasert virksomhet. Basert på de to første analysedelene vil vi komme med forslag til hvordan Veidekke kan kartlegge erfaringsbasert kompetanse, samt forsøke å skape en bevisstgjøring omkring arbeidet med kompetanse.

4.1 Hva er utgangspunktet for at Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging?

4.1.1 Fra pris til kvalitet

“Også en annen ting det er, det ser vi mer og mer, at når vi går for nye oppdrag så er det ikke lenger bare pris som teller. Historisk så har det jo vært pris som teller hundre prosent” (DL 4).

Veidekke er en sentral aktør innenfor bygg- og anleggsbransjen, og i lys av nyinstitusjonell teori kan bygg- og anleggsbransjen sies å være en del av det organisasjonsfeltet (heretter kalt felt) som Veidekke tilhører. Dette feltet består også av andre aktører, eksempelvis konkurrenter, leverandører, kunder og offentlige myndigheter, hvor alle bidrar til å legge føringer for strukturer og prosesser som foregår i feltet. Det synes å være en felles enighet blant våre informanter om at utviklingen i bransjen i stor grad har gått fra å kun handle om pris, til at det i dag er viktigere med god kvalitet. Dette innebærer at konkurransen mellom leverandørene i feltet har blitt tøffere, hvor elementer som helse, miljø og sikkerhet (HMS), tidligere erfaring fra prosjekter, og kompetanse har blitt en større del av vurderingen. Et eksempel på at bransjen vektlegger mer enn bare pris, viser seg blant annet i offentlige anbudskonkurranser hvor det i noen tilfeller bes om dokumentasjon av kompetanse hos nøkkelpersoner som skal delta i prosjektet. Det varierer fra prosjekt til prosjekt hvor mye kompetanseelementet vektlegges, men kompetanse blir i mange tilfeller et

konkurransesituasjoner på lik linje som pris. Etterspørselen etter dokumenterbar kompetanse viser at bransjen, og dermed feltet, er i ferd med å gjennomgå en stor endring. Dette er noe som følgelig har påvirket Veidekke og deres arbeid i konkurransesituasjoner, noe vi skal komme nærmere inn på senere i analysen.

Dokumentasjon av kompetanse omhandler ifølge våre informanter, i stor grad den formelle kompetansen. Det handler med andre ord om utdanningsbakgrunn, kurs og sertifikater. En overgang fra pris til kvalitet gjenspeiler også i stor grad den utviklingen samfunnet generelt har gjennomgått. Det er i dag langt mer vanlig å ta høyere utdanning, og det er en utbredt tankegang at høyere utdanning tilsvarer bedre kvalitet på utført arbeid. Denne tankegangen har ført til at flere føler at de må ta høyere utdanning for å komme inn på arbeidsmarkedet. Det har ifølge Lai (2013: 76) oppstått en såkalt “mastersyke”. Dette reflekterer et ønske om å heve det generelle kompetanse- og utdanningsnivået i arbeidslivet, og vil følgelig påvirke de ulike feltene hva gjelder hvilke krav som stilles. På spørsmål om hvordan kravene til samarbeidspartnere har endret seg de siste årene, uttalt en av kundene vi intervjuet følgende:

[...] så det er jo en sånn positiv spiral da, og sånn merker jo helt sikkert også Veidekke det, at jo bedre rykte du har i markedet, jo lettere er det å få gode folk til seg. Også er det jo en generell endring med at folk får bedre utdanning, eller har høyere utdanning, at man kan velge mer på øverste hylle da (Kunde 1).

Ifølge informanten er høy utdanning et ettertraktet gode som gjør at det er flere gode hoder å velge mellom, både når det gjelder rekruttering og valg av samarbeidspartnere. Konkurransen mellom aktørene i feltet kan som sagt sies å ha blitt større, noe som gjenspeiler at “mastersyken” også har sneket seg inn i bygg- og anleggsbransjen. For Veidekke som organisasjon, er det viktig at de følger utviklingen som samfunnet, og ikke minst bransjen krever, for å kunne være konkurransedyktige. Samtidig har alle aktørene et ansvar hva gjelder utviklingen av feltet, og hvilken posisjon Veidekke har vil være avgjørende for hvilke beslutninger og valg de foretar. Veidekke har i flere år vært det ledende entreprenørselskapet i Norge, og kan dermed sies å være en organisasjon som er godt posisjonert i sitt felt. Kundene i feltet kan også sies å være posisjonert godt, da de mer eller mindre kan velge hvilke krav de stiller til sine samarbeidspartnere. Veidekke må derfor, for å beholde sin posisjon, være i stand til å innfri kundenes krav og forventninger.

4.1.2 Hvilke krav stiller kundene til Veidekke?

Bygg- og anleggsbransjen er underlagt lover og forskrifter som til enhver tid må etterleves. Dette er selvsagt krevende for den enkelte organisasjon, men på den andre siden også helt nødvendig for å sikre en seriøs byggenæring. Da vi snakket med informantene fra Veidekke om hvordan kravene til kompetanse har endret seg de siste årene i bransjen, var det flere som nevnte lover og forskrifter, eksempelvis byggtekniske krav, og krav i henhold til helse, miljø og sikkerhet. Dette er krav som vedtas av regjeringen og de tilhørende departementer, og vil følgelig gjelde alle aktører i bransjen¹⁹. Våre informanter ga ikke uttrykk for at slike krav oppfattes som problematiske eller spesielt utfordrende, noe følgende sitat fra en av prosjektlederne vi intervjuet illustrerer:

Også har du jo selvfølgelig disse vanlige forskriftskrav og sånne ting som endres hvert tredje år ikke sant, det er jo sånn at du henger nesten en forskrift bak. Det er jo sånn, ja da er du ferdig med prosjektet ditt, og da har du nesten hoppet over en ny revidering av en teknisk forskrift, så skal du hoppe et kvantespenn inn i neste. Jeg merker, det blir liksom veldig ofte nye ting av seg selv når du kommer inn i prosjekter (PL 1).

Som denne prosjektlederen ga uttrykk for, revideres de tekniske forskriftene så ofte at når man er ferdig på et prosjekt og skal begynne på et nytt, så har det allerede kommet en ny revidering. Det virker derimot ikke som om dette er et særskilt problem i forhold til måten informanten snakker om, og ordlegger seg på, vedrørende dette. Ovennevnte prosjektleder synes ikke å være alene om en slik oppfatning om de tekniske kravene, da en annen prosjektleder også uttalte følgende: *“Jeg tenker at de tekniske kravene som kommer, det er greit, det håndterer vi. Det er ikke det som er problemet og utfordringen”* (PL 2). Som de to prosjektlederne nevner, er ikke alle endringer like merkbare. Det kan være utfordrende for organisasjoner å skape stabilitet i stadig skiftende omgivelser, men de tekniske forskriftene synes altså ikke å skape spesielle utfordringer for Veidekke. De tekniske forskriftene synes å være eksempler på krav som ofte revideres, men som ikke legges godt merke til, nettopp fordi de passer til Veidekkes institusjonelle identitet (jf. avsnitt 2.2 Et institusjonelt perspektiv).

I tillegg til lover og forskrifter, fortalte våre informanter at kundene også i utstrakt grad stilte ytterligere krav, spesielt når det gjelder dokumentasjon av kompetanse. Årsaken til at Veidekke har iverksatt arbeidet med å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen synes

¹⁹ Eksempelvis Byggherreforskriften, se <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-08-03-1028>

altså ikke å være fordi lover og forskrifter stadig er i endring, eller krever det. Det handler i større grad om at kundene Veidekke samarbeider med i dag krever noe mer enn at lover og forskrifter blir etterlevd. I anbudsrunder og ved tilbudsforespørsler²⁰ synes det i tillegg til disse såkalte “må-kravene”, å være et utstrakt ønske om at kompetansebeholdningen til leverandøren kan dokumenteres. Dette kravet gjelder ikke bare organisasjonen som helhet, det gjelder også enkeltpersoner som skal være med å utføre gjeldende prosjekt. Et slikt krav synes å være utfordrende for Veidekke å oppfylle. Utfordringene synes imidlertid å avhenge av om det er krav fra en offentlig eller en privat kunde.

Dokumentasjon foran relasjon?

Veidekke samarbeider i stor grad med kunder som tilhører offentlig sektor, eksempelvis OBOS, Jernbaneverket og Undervisningsbygg Oslo KF. De offentlige kundene Veidekke samarbeider med er underlagt lov om offentlige anskaffelser (Anskaffelsesloven). Denne loven krever at anskaffelser av varer, tjenester og bygge - og anleggsarbeid skal basere seg på konkurranse, så langt det er mulig (Anskaffelsesloven, 1999, §§ 3, 5). I tillegg skal denne loven sikre at det ikke forekommer forskjellsbehandling av, eller mellom, leverandører. Derfor er det et krav om at “utvelgelse av kvalifiserte anbydere og tildeling av kontrakter skal skje på grunnlag av objektive og ikke-diskriminerende kriterier” (Anskaffelsesloven, 1999, § 5). Med dette utgangspunktet, er offentlige kunder underlagt et strengt regelverk, hvor det synes å være lite rom for å stille ytterligere krav.

I en offentlig anbudsrunde er det først noen minstekrav som må oppfylles for å i det hele tatt kvalifisere for deltakelse i en anbudskonkurranse. Det er således først noen *kvalifiseringskriterier* som må oppfylles for å være med i konkurransen, før det er aktuelt å vurdere hvem som skal tildeles det gjeldende prosjektet. Det er i den etterfølgende fasen, *tildelingsfasen*, at ytterligere krav som for eksempel dokumentasjon av kompetanse, blir stilt. Både informanter fra Veidekke, og kundene, spesifiserte at krav til dokumentert kompetanse stort sett stilles hvis det er et stort prosjekt, eller et prosjekt av særegen art. Ifølge en av våre offentlige kundeinformanter, kan det være fornuftig å stille krav til kompetanse i totalentrepriser²¹, da entreprenøren i slike tilfeller står for store deler av arbeidet. På denne

²⁰ Ordet anbud blir i denne oppgaven brukt i tilknytning til offentlige kunder og konkurranser, mens ordet tilbud blir brukt i sammenheng med private kunder.

²¹ I totalentrepriser har byggherren mindre innflytelse på planlegging, fremdriftsstyring og prioriteringer i utførelsesfasen, <http://www.anskaffelser.no/temaer-bae/gjennomforingsmodeller/totalentreprise>.

måten “[...] får du en tilbyder som jobber mer med tilbudsgrunnlaget” (Kunde 2), og dermed et bedre utgangspunkt for gjennomføringen. Fra en av våre offentlige kundeinformanter fikk vi tilsendt et eksempel på hvilke krav de stiller til dokumentasjon av kompetanse, hvor det kommer frem at det skal gis “[...] en helhetsvurdering av personens kompetanse og egnethet for et prosjekt av denne typen. Både formell kompetanse og erfaring vektlegges”.

Kravene som blir stilt vedrørende den formelle kompetansen synes å skape en rekke utfordringer for Veidekke. Som det går frem av HR-rapporten til Veidekke, er flertallet av funksjonærene som er fast ansatt, i alderen 41-60 år (Veidekke Entreprenør, 2015a). Da systemer og normer for høyere utdanning har endret seg, kan vi anta flere i denne aldersgruppen har en annen form for utdanning, og ikke nødvendigvis tilfredsstiller de kravene som blir stilt til formell utdanning i dag²². Som en av våre informanter uttalte:

Vi har jo folk her som ikke har noen teknisk utdanning annet enn byggmester kanskje, som er kjempeflinke anleggsledere. Som det ikke er noe som helst problem å sette på et hvilket som helst prosjekt. Men han scorer da dårlig på de formelle utdanningene hvis de skal vektas i en konkurransesituasjon. Så det er jo en utfordring med det da (PL 2).

Dette sitatet belyser noen utfordringer Veidekke møter i konkurransesituasjoner ved å ikke ha medarbeidere med den “riktige” formelle kompetansen. Det fremstår i tillegg som noe paradoksalt at det stilles slike krav til formell kompetanse, da den type kompetanse som anses som verdifull i denne type yrker, ofte er praktiske ferdigheter og erfaring. Flere av informantene påpekte også at formell utdanning ikke nødvendigvis betyr at personen er kvalifisert, eller blir sett på som kompetent. Som Lai (2013: 52) trekker frem kan en person være både kompetent og inkompetent, men den spesifikke situasjonen, prosjektet i dette tilfellet, og de oppgavene som hører til, vil være avgjørende for om hvorvidt personen anses som kompetent eller inkompetent. I vurderingen bør altså den enkeltes kompetanse bli vurdert mot oppgaver i prosjektet. Det faktum at det stilles krav om formell utdanning, kan i mange tilfeller føre til avvik i forhold til en persons realkompetanse når det skal vurderes hvem som er kvalifisert. Funksjonærene har ofte et lederansvar ute på prosjekt, og det kan det stilles spørsmål om hvorvidt utdanning, og formell kompetanse, kan si noe om hvordan en person

²² I Veidekke er det vanlig å stige i gradene for å eksempelvis kunne bli en prosjektleder. I Veidekke er det mange som har startet som håndverker, før de senere har jobbet seg “oppover”, og blitt funksjonærer på ulike nivåer (Martinsen, 2015 [personlig korrespondanse]).

fungerer som leder. Er det mulig å utdanne seg til å bli en god leder?²³ Da vi spurte informantene om hva de la i kompetansebegrepet, uttalte samtlige av dem at det er nødvendig med noe formell kompetanse i bunn, men at det er den erfaringen du tilegner deg i hverdagen som til syvende å sist synes å være det viktigste. Det er derfor viktig at Veidekke klarer å kartlegge, så langt det er mulig, den erfaringsbaserte kompetansen, slik at formell utdanning alene ikke skal være avgjørende i konkurransesituasjoner. Den uformelle kompetansen bør derfor, slik vi ser det, tilegnes like stor verdi som formell kompetanse, nettopp fordi formell utdanning ikke er ensbetydende med det å være kompetent.

Hvilke konsekvenser det har å ikke kunne vise til dokumentasjon av både den formelle og uformelle kompetansen, belyste en av våre offentlige kundeinformanter med følgende utsagn:

Vi har klare krav til firmaet, men så kan det også være at vi drar inn forhold ved de enkeltpersonene som skal følge kontrakten [...] og hvis ikke de kravene her er godt nok opplyst, så får dere ikke være med. Da er dere ikke kvalifisert (Kunde 2).

Veidekke kan risikere å tape en anbudskonkurranse ved å ikke levere tilfredsstillende dokumentasjon. Det viser seg ofte at det også er et krav om å stille med den organisasjonen²⁴ som har blitt satt opp i anbudet. Leveres det en annen organisasjon senere som skal gjennomføre jobben, kan man ifølge våre informanter risikere å få bøter. En av distriktslederne vi intervjuet uttrykte en særskilt utfordring med dette. Veidekke regner til enhver tid på flere anbud samtidig, hvor flere personer inkluderes i flere av anbudene. Da Veidekke ikke vet hvilke anbud de eventuelt vinner, blir dette problematisk, da Veidekke ikke har nok ansatte til å sette opp så mange ulike organisasjonskart. I slike situasjoner kan man imidlertid spekulere i om det hadde vært enklere å sette opp flere ulike organisasjonskart hvis de hadde en oversikt over den erfaringsbaserte kompetansen til sine funksjonærer.

Det synes altså å være utfordrende for Veidekke å møte kravene som offentlige kunder stiller når det gjelder dokumentasjon av kompetanse. Det skal imidlertid nevnes at kundene, på den andre siden, også gir uttrykk for at det er utfordrende å skulle avgjøre om kravene er oppfylt.

²³ Her må det også påpekes at det er viktig med faglig og teknisk kompetanse som funksjonær.

²⁴ Ordet organisasjon viser her til prosjektorganisasjonene som er satt sammen til å gjennomføre et prosjekt. Det er gjerne sentrale nøkkelpersoner som for eksempel prosjektleder, anleggsleder, prosjekteringsleder og HMS-leder.

Kunder som tilhører offentlig sektor skal være objektive og begrunne sine valg med saklig grunn. En av våre offentlige kundeinformanter påpekte at:

Når det kommer til de konkrete prosjektene, så skal vi jo på en måte være nøytrale og objektive og være forutsigbare på kriteriene for utvelgelse. Så da må jo kjennskap og personrelasjoner legges mer til side da. For hvis det blir bekjentskap som skal tippe om dem får eller ikke får en kontrakt, så blir det feil (Kunde 1).

Dette sitatet beskriver en generell utfordring de offentlige kundene har i prosjekter hvor det er andre kriterier enn pris som gjelder. Vi kan anta at det er enklere å behandle entreprenører likt og gjøre en objektiv avgjørelse i en konkurranse som kun går på pris, enn på kompetanse. Våre informanter fra Veidekke påpekte også at de satt med en oppfattelse om at de offentlige kundene stilte utydelige krav, altså krav som de selv virket usikre på hvordan de skulle håndtere. Disse kravene kan synes å være en måte de offentlige kundene forsøker å legitimere seg selv på i feltet, da det i dag synes å være en utbredt tanke om at konkurranse skal gå på mer enn pris. Det at de offentlige kundene stiller krav til spesielt formell kompetanse kan være et ytterligere tegn på deres måte å legitimere seg selv på som institusjon i samfunnet. Det kan se ut som de offentlige kundene er mer opptatt av å gjøre de riktige tingene, men ikke gjøre tingene riktig. Dette kan henge sammen med den utviklingen som feltet nå gjennomgår, og for å skape en mer seriøs og bærekraftig byggenæring, er det viktig at konkurransene ikke kun baserer seg på pris: *“Å få en konkurranse som ikke går på pris er jo kjempe viktig, synes nå jeg. Det skal lønne seg å være seriøs, og da kan du ikke bare konkurrere på pris”* (Kunde 1). Utgangspunktet for at Veidekke i dag ønsker å foreta en kompetansekartlegging, synes altså ikke bare være fordi omgivelsene har endret seg, men også fordi offentlige kunder stiller spesifikke krav til dokumentert kompetanse. Offentlige kunder ser altså ut til å være svært opptatt av at leverandører de samarbeider med, både kan dokumentere kompetansen til organisasjonen som helhet, samt enkeltpersoner. Våre funn viser derimot at dette ikke nødvendigvis er tilfellet når det gjelder utvelgelse og vurdering av leverandører i privat sektor.

Relasjon foran dokumentasjon?

Den største forskjellen mellom offentlige og private kunder, er at private kunder ikke er underlagt lov om offentlige anskaffelser, og derfor ikke må gjennomføre en konkurranse før de foretar valg av leverandør. Private kunder sender en direkte tilbudsforespørsel til den

aktøren de ønsker å samarbeide med, noe de ifølge vår private kundeinformant også nyter godt av. Private kunder trenger dermed ikke å ta hensyn til forskjellsbehandling av leverandører, og må følgelig ikke begrunne eller dokumentere sine valg med saklig grunn.

Forutsigbarhet og trygghet er noe enhver kunde ønsker for sitt prosjekt. For de private kundene synes en slik trygghet å være basert på de relasjonene de har til sine leverandører. Dette kan da sies å stå i kontrast til de offentlige kundene, hvor dokumentasjon av kompetanse mer eller mindre synes å skape den samme tryggheten. Det er ikke dermed sagt at de offentlige kundene ikke verdsetter eller vektlegger erfaring fra tidligere prosjekter med leverandører, men dette er noe som må begrunnes på en saklig måte. Vår informant fra den private sektoren fremhevet relasjon og bekjentskap til leverandøren som avgjørende faktorer i tilbudsprosessen. Det at man har god erfaring med personer hos leverandøren fra tidligere, synes å være spesielt viktig i forbindelse med tildeling av prosjekter i privat sektor: *“For det handler om forutsigbarhet, vi skal vite hvem vi skal jobbe med. Og ha en forventet prosess da. Så det er klart da, har du jobbet med noen før, er det lettere å jobbe med de neste gang”* (Kunde 3). Det ser først og fremst ut til at det er hvis man skal jobbe med personer man ikke kjenner så godt eller har erfaring med fra tidligere, at det bes om dokumentasjon av kompetanse. Dette gjøres ofte i form av en CV, hvor formålet er *“å se om personen er riktig”* (Kunde 3).

Når det kommer til samarbeid med private kunder, bekreftet også flere av våre informanter fra Veidekke at de i mindre grad krever dokumentasjon av kompetanse, og at forskjellen mellom privat og offentlig sektor er stor. Da vi stilte en av distriktslederne et spørsmål om hvorvidt kundene, både de offentlige og private, har endret kravene sine i henhold til dokumentasjon av kompetanse, svarte informanten følgende:

Jeg tror det private markedet har vel.. De har vært opptatt av hvordan vi har organisert opp teamene våre, hvem vi har satt på som prosjektleder, særlig ikke sant, og på de nøkkelfunksjonene. I hvert fall med de kundene vi har jobbet med gjennom mange år, og vi jobber jo veldig mye med flergangskunder da. Og de aller fleste av de har nok vært opptatt av det hele veien, men det har vært på en litt sånn uformell måte. Det har liksom ikke vært noe regime rundt det på en måte. Eller man har liksom hatt de relasjonene man har hatt, og synliggjort det da. Men når det kommer til offentlige, så er jo de underlagt et annet regime. De kan jo ikke velge på sånn, kall det trynefaktor, de må jo på en måte dokumentere de valgene de gjør (DL 1).

Dette sitatet belyser den store forskjellen som eksisterer mellom kravene som stilles fra offentlige og private kunder. Da Veidekke ofte jobber med flergangskunder i privat sektor, er det ikke overraskende at gode relasjoner spiller en viktig rolle. Når man kjenner kunden og leverandøren fra før av, sparer man både tid og ressurser på å etablere et nytt kundeforhold. Nordhaug (2004: 16) trekker også frem relasjoner til kunder som en av de viktigste ressurser dagens organisasjoner kan dra nytte av. En organisasjon må imidlertid være fleksibel for å kunne mestre et slikt forhold til en kunde hvor det til enhver tid er varierende behov og preferanser. En av distriktslederne vi snakket med, ga uttrykk for at dette ikke ble ansett som spesielt problematisk: *“Jeg har tro på at vi er gode poteter, altså vi er fleksible, så den fleksibiliteten er også en kompetanse”* (DL 3). At det ikke oppleves som problematisk å mestre slike kundeforhold kan forklares med begrepet løse koblinger. Løse koblinger er i noen tilfeller nødvendig for å kunne være en fleksibel organisasjon og tilpasse seg stadig skiftende omgivelser. Løse koblinger skaper med andre ord et større handlingsrom for organisasjonen (Nyseth & Finstad, 2003: 29). Når det gjelder hva våre informanter har uttrykt i forbindelse med å samarbeide med kunder fra privat sektor, så synes altså ikke en slik form for samarbeid å bli oppfattet som særskilt utfordrende, da samarbeid med private kunder synes å åpne opp for et større handlingsrom enn hva det gjør med offentlige kunder.

Samarbeid er et viktig kriterium for å få til et godt gjennomført prosjekt, noe vår private kundeinformant ga uttrykk for: *“Du må jo alltid ha en viss faglig kompetanse selvfølgelig, men så er det det ønsket om å få det til. At vi sammen skal få det til det er veldig viktig”* (Kunde 3). Informanten påpekte videre at samarbeidsevne er en egenskap som ikke kommer frem gjennom for eksempel en CV. Taus kompetanse (jf. avsnitt 2.1.1 Ulike former for kompetanse) kan i denne sammenheng synes å prege samarbeidet mellom kunde og leverandør i privat sektor, og det kan i stor grad forklare hvorfor de private kundene ikke krever dokumentasjon av kompetanse i like stor grad som de offentlige. En av prosjektlederne vi intervjuet, bekreftet også at private kunder i mindre grad synes å kreve dokumentasjon av kompetansen til både prosjektorganisasjonen og enkeltpersoner, nettopp fordi de kjenner hverandre fra før, og at det er *“[...] et miljø som strengt tatt ikke er større enn det er”* (PL 1). Den tause kompetansen synes altså allerede å ligge i relasjonene. Relasjoner fremfor dokumentasjon i utvelgelsesprosessen synes ikke å skape utfordringer for hverken kunde eller leverandør i privat sektor, da den tause kompetansen de deler verdsettes og benyttes i stor grad.

Relasjon går altså helt klart foran dokumentasjon i samarbeid med private kunder, mens dokumentasjon av kompetanse, i noen tilfeller, er helt avgjørende i samarbeid med offentlige kunder. Det synes med andre ord å eksistere ulike normer for hva som gjelder, samt hvordan man skal handle når det gjelder samarbeid med offentlige og private kunder. Utgangspunktet for at Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging av sine medarbeideres kompetanse, ser derfor i større grad ut til å være påvirket av de offentlige kundenes krav. Det må imidlertid påpekes at en slik kartlegging også synes å være påvirket av den utviklingen HR-faget i Veidekke har gjennomgått de siste årene. Hvorfor Veidekke ønsker å foreta en slik kartlegging av den erfaringsbaserte kompetansen i dag, beror derfor ikke bare på hvilke krav kundene, og deres omgivelser stiller, men er også et resultat av en mer systematisk tilnærming til arbeidet med kompetanse.

4.1.3 Fra eksternt press til intern gevinst?

Jeg tror det er sammensatt. Jeg tror det har noe med de folkene som kommer inn, som etterspør utvikling, og at konkurrentene våre er opptatt av det, og at kontraktene etterspør at vi skal synliggjøre hvilken kompetanse vi har da. [...] Det er både internt styrt, men også eksternt omgivelsene ikke sant, at du presses fra flere kanter på det (HR 2).

Veidekke ønsker ikke bare å foreta en kartlegging av erfaringsbasert kompetanse for å tilfredsstille kundene og omgivelsenes krav, de ønsker også å oppnå en intern gevinst ved å gjøre dette. For at en stor organisasjon som Veidekke skal kunne jobbe med kompetanse på en konstruktiv måte, er det ifølge Lai (2013: 13) avgjørende at arbeidet er langsiktig, målorientert og systematisk. Det er med andre ord nødvendig at Veidekke utvikler en strategi for arbeid med kompetanse. Veidekke er ingen typisk HR-organisasjon²⁵, men HR synes å ha blitt et større satsingsområde internt i Veidekke de siste årene. Denne veksten ble også bekreftet av flere av våre informanter, hvor det eksempelvis ble sagt at *“det begynte å gro en spire i ledelsen at HR-faget var ganske viktig”* (HR 1). Veidekke fikk først en egen HR-strategi i 2013, og Veidekke utarbeidet sin første HR-årsrapport i 2014. I Veidekkes HR-strategi går det frem at et av hovedtemaene er å *“beholde og utvikle kompetanse”*, både på team og individnivå (Veidekke Entreprenør, 2013).

Årsaken til at HR generelt synes å ha blitt en viktigere støttefunksjon i Veidekke de seneste årene, synes ifølge en av våre informanter fra HR, å bero på en oppfatning om at det generelt

²⁵ Våre HR-informanter i Veidekke ga uttrykk for at Veidekke ikke er en typisk HR-organisasjon.

var lite flyt i deres HR-relaterte oppgaver. Som en av våre informanter fra HR uttalte om Veidekkes tidligere arbeid med HR-relaterte oppgaver: *“det var veldig mange løse tråder. [...] det ble veldig mange knuter bortover som gjorde at vi stoppa hver gang vi skulle begynne med noe”* (HR 1). Dette ble også bekreftet av en annen HR-informant:

Ja, du kan gå mange år tilbake og se at det står noe om kompetanse, forhandlingsplaner og sånn, men det hjelper ikke ha det på en handlingsplan hvis du ikke jobber med det. Så det tenker jeg har blitt tydeligere de siste to-tre årene at vi må gjøre noe i forhold til dette med kompetanse (HR 2).

Kompetanse har, som informantene våre fra HR påpekte, vært en del av strategien til Veidekke lenge, men det var ikke før de fikk på plass en egen HR-strategi, at de faktisk satt i gang med et mer systematisk arbeid vedrørende kompetanse. Det har med andre ord ikke alltid vært sammenheng mellom planer og faktisk handling når det gjelder Veidekkes arbeid med HR-relaterte oppgaver. Denne formen for løse koblinger synes å være et resultat av at Veidekke ikke har hatt en egen HR-strategi før inntil nylig. Samtidig går det frem av vårt datamateriale at Veidekke fortsatt mangler gode systemer for å møte kundenes krav vedrørende dokumentasjon av kompetanse i dag. Når kundene eksempelvis stiller mange nye krav i anbudsrunder, resulterer dette i mange mellomløsninger bare for å få levert inn anbudet. Konsekvensen av dette vil være at de ved neste anledning må gjennom samme prosess, og dermed bruker mye unødvendig tid og ressurser. I forhold til å levere dokumentasjon av kompetanse i anbudskonkurranser, kan en oversikt, eller et bedre system over medarbeidernes kompetanse, føre til at man unngår slike mellomløsninger.

Et annet gjennomgående funn i vårt datamateriale, var at samtlige av våre informanter ikke bare var opptatt av å kartlegge erfaringsbasert kompetanse for kundenes skyld. De ga uttrykk for å være minst like opptatt av hvordan denne informasjonen kunne brukes til å utvikle den enkelte medarbeider, da det heller ikke synes å være et godt system for dette i Veidekke enda. Slik to av HR-informantene kom inn på under intervjuene, er det vanskelig å holde på unge, høyt utdannede mennesker i dag, da de synes å kreve mer av arbeidsgiver i forhold til utvikling på arbeidsplassen. Dagens arbeidstakere er gjerne høyt utdannet, og tiltrekkes av å bruke myter i omgivelsene som omhandler kompetanse, nettopp fordi de kjenner seg igjen i mye av tankegangen disse mytene fører med seg (Røvik, 2007: 19). Veidekke er en organisasjon med veldig lav turnover, og etter hvert som den eldre generasjonen forlater organisasjonen, synes utvikling å være et viktig satsingsområde for å holde på Veidekkes

fremtidige medarbeidere. Lai (2011: 51) trekker frem at turnoverintensjonen til den enkelte kan sies å bli mindre hvis den enkelte medarbeider får brukt sin kompetanse. Denne kompetansekartleggingen kan resultere i at Veidekke får en bedre oversikt over sine medarbeideres kompetanse, og at det kan bli enklere å skreddersy utviklingstiltak til den enkelte. Slik sett kan kompetansekartlegging være et nyttig verktøy for å beholde, og utvikle, Veidekkes fremtidige funksjonærer.

For at Veidekke skal fremstå som en legitim aktør i sitt felt, må de i tillegg til å møte omgivelsenes krav, også jobbe kontinuerlig med å utvikle den enkelte medarbeider. Dette er også noe Nordhaug (2004: 95) trekker frem, da konkurransefordeler for den enkelte virksomhet i dag i større grad synes å være fundert i organisasjonens kompetanseressurser og hvordan man håndterer disse. Ved å få kartlagt den erfaringsbaserte kompetansen kan Veidekke altså både skape et bedre grunnlag for utvikling av den enkelte, samtidig som de også møter kravene som omgivelsene stiller. Utgangspunktet for at Veidekke i dag ønsker å foreta en kartlegging av den erfaringsbaserte kompetansen kan derfor sies å være todelt; på den ene siden kan det sies å være et forsøk på å skape et bedre system omkring arbeidet med kompetanse internt i organisasjonen, og på den andre siden å bidra til at Veidekke både fremstår som konkurransedyktige, samt beholder sin posisjon i feltet.

4.2 Hvilke utfordringer kan oppstå i forbindelse med kompetansekartlegging i en prosjektbasert virksomhet?

Vi må dokumentere kompetanse. Og det er en ny form for oss, det er nytt for disse ingeniørene da, å dokumentere disse tingene da. Ja, men er det ikke bare å komme i gang, det er jo det vi skal, bygge vi kan, ikke sant. Og så plutselig krever de at du har orden i sakene dine (HR 2).

Bygg - og anleggsbransjen kan sies å være en praktisk bransje, hvor mye av kompetansen til funksjonærene skapes og utvikles i selve gjennomføringen av prosjekter. Veidekke er en produksjonsbedrift, og vi kan anta at oppmerksomheten først og fremst rettes mot å skape en effektivt og sikker byggeprosess, samt å levere et produkt av god kvalitet. Selv om Veidekke lever av å bygge, synes de i dag å måtte håndtere krav som stilles utover ferdigstilte prosjekter for å tilpasse seg og fremstå som en legitim aktør i feltet. Dokumentasjon av erfaringsbasert kompetanse er ikke noe Veidekke har gjort tidligere, og det synes å være en felles oppfatning blant våre informanter om at dette både er vanskelig og utfordrende. Dette kan ses opp mot

hva Røvik (2007: 38) trekker frem om at nye ideer og metoder som skal bidra til at organisasjonen beholder sin posisjon i feltet, må være mest mulig forenelige med organisasjonens teknologi, verdigrunnlag og handlingslogikker. Hvis dette ikke er tilfelle, kan det bli vanskelig å gjennomføre ideene. Da de fleste av informantene ga uttrykk for at kompetansekartlegging er vanskelig, kan man spørre seg om hvorvidt en kartlegging bryter med de handlingslogikkene som Veidekke vanligvis forholder seg til²⁶. Mange av Veidekkes funksjonærer har ingeniørbakgrunn eller teknisk fagskole, og har således kunnskaper og ferdigheter om bygge - og anleggsoppgaver, men ikke nødvendigvis kunnskaper og ferdigheter om arbeid med kompetansekartlegging. Vi antar at funksjonærene i Veidekke hovedsakelig er ansatt på bakgrunn av sin fagkompetanse, og det synes derfor å bli viktig å forklare spesielt ovenfor disse, hvorfor en slik kartlegging skal foretas, og hva som er formålet med den.

Et prosjekt bærer preg av å være en midlertidig og unik organisasjon, hvor det ferdige produktet er målet. Veidekke er, i tillegg til å være en produksjonsbedrift, en prosjektbasert virksomhet. Hvilke personer som er med på prosjekt, hva som blir produsert, og hvilken informasjon som blir skapt, er alle variabler som vil variere fra prosjekt til prosjekt (Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough & Swan, 2003: 157). En kartlegging må ha et mål og en mening, og passe til organisasjonen som sådan. Det at Veidekke er en prosjektbasert virksomhet gjør at en kartlegging både må tilpasses en slik organisasjonsform og deres praksiser, men organisasjonsformen i seg selv synes også å skape særskilte utfordringer. Det fremgår av vårt datamateriale at faktorer som team-basert kompetanse, taus kompetanse og tid er nøkkelford som avgjør om et prosjekt anses som vellykket eller ikke. Ironisk nok er det også disse faktorene, samt hvem som skal foreta kartleggingen, som gjør kartleggingen utfordrende.

4.2.1 Taus kompetanse i enkeltindivider og team

I mange tilfeller vil det som læres ofte være av en taus karakter, og i prosjektsammenheng vil det i stor grad være kontekstavhengig (Bresnen et al., 2003: 163). Som Lai (2013) trekker frem skapes taus kompetanse gjennom erfaring man har tilegnet seg, eksempelvis gjennom jobben. En slik form for kompetanse er ofte skjult for personen selv, og derfor er denne type

²⁶ Her må det påpekes at det er stor sannsynlighet for at kompetansekartlegging vil oppfattes som vanskelig å gjennomføre også i andre organisasjoner.

kompetanse ikke bare vanskelig å måle og evaluere, men også vanskelig å få kartlagt eksplisitt (Bresnen et al., 2003: 163, Newell et al., 2009: 82). Litteraturen på dette området trekker ofte frem taus kompetanse som en av de viktigste kompetansene for mange organisasjoner, og i mange tilfeller som helt avgjørende for et godt resultat (Nordhaug 2004: 17). Da Veidekke nå ønsker å få kartlagt den erfaringsbaserte kompetansen, og ikke bare ønsker en oversikt over den formelle, kan vi anta at dette er noe Veidekke også har merket seg. Som nevnt i kapittel 2, er det ikke alltid slik at taus kompetanse er et ubetinget gode, og spredning av såkalt “feil” kompetanse blant funksjonærene er neppe noe en virksomhet søker. Veidekke er en organisasjon med mange, og ikke minst lange tradisjoner. Veidekke har en lav turnover, og det er mange sterke relasjonelle bånd i virksomheten. Det er med andre ord en god del taus kompetanse. Vi antar dermed at måter ting blir gjort på, og personlig bekjentskap, spiller inn som viktige og avgjørende faktorer i det daglige arbeidet. Det må imidlertid nevnes at lange tradisjoner, og en “sånn gjør vi det her” holdning ofte kan resultere i at organisasjonen ikke fremstår som nyskapende og innovativ.

Funksjonærene i Veidekke jobber stadig med nye prosjekter av ulik art, og ofte med nye mennesker. Det at prosjekter er unike, gjør at hvert prosjekt og hvert enkelt team skaper sine egne måter å gjøre ting på. Funksjonærene opparbeider seg dermed en hel del taus kompetanse knyttet til ulike prosjekter. Dette skaper utfordringer for Veidekke, da de nå ønsker å kartlegge nettopp denne mangfoldige erfaringen som “bor” i funksjonærene. Det skal imidlertid nevnes at Veidekke er klar over disse utfordringene:

Det er veldig mye taus kunnskap i denne bedriften og folk er kjempe dyktige. Veldig dyktige, men vi har liksom ikke et system for å delen den, den delen av kompetanse da [...] Vi har en kjempeutfordring med å sette dette her i system (HR 2).

Mye av den erfaringsbaserte kompetansen blant Veidekkes funksjonærer handler ifølge våre informanter i stor grad om samarbeid, kommunikasjon og mellommenneskelige relasjoner: *“Og du kan si, folk kan være veldig flinke innenfor hvert sitt fagområde, men det er klart at hvis ikke de klarer å jobbe sammen og utfylle hverandre, så hjelper det ikke hvor faglig flinke de er altså”* (DL 4). Sosial kompetanse, altså samarbeid og god kommunikasjon, er viktig for å kunne være en kompetent funksjonær på Veidekkes prosjekter (Lai, 2013: 56). Siden Veidekke er en prosjektbasert virksomhet, hvor teamarbeid er en stor del av hverdagen, er det derfor viktig å være klar over hvordan slike egenskaper kan avgjøre hvorvidt man er

kompetent eller ikke. Sosial kompetanse synes å være svært viktig, men det er også en form for kompetanse som er vanskelig, om ikke umulig å kartlegge. Når kunder krever dokumentasjon av eksempelvis erfaring, kan en lure på om kunden selv egentlig er klar over hva de krever.

I tillegg til at god samarbeidsevne og kommunikasjon blir ansett som avgjørende egenskaper hos den enkelte, finnes også kompetansen til en prosjektorganisasjon ofte i relasjoner mellom mennesker. I en prosjektbasert organisasjon som Veidekke, synes dette i stor grad også å være tilfellet, da prosjekter består av ulike arbeidsgrupper eller team som i felleskap skal nå et mål. Kompetanse er slik sett ikke bare et individuelt anliggende, men kan i utstrakt grad også sies å eksistere mellom personer (Nordhaug, 2004: 206). Det faktum at mye av kompetansen til Veidekkes funksjonærer synes å eksistere i og mellom ulike relasjoner, synes å skape ytterligere utfordringer for kompetansekartleggingen. Veidekke har et ønske om å kartlegge erfaringen til den enkelte, men i denne sammenheng kan vi anta at det kan bli vanskelig å skille ut hva den ene eller andre kan. En ytterligere utfordring med sterke relasjonelle bånd i en prosjektbasert virksomhet, er utvelgelsen av medarbeidere til prosjektteam:

Ideelt sett så skulle det hver gang man har fått et prosjekt.. Vi trenger det, og det og det og det, Veidekke sine ansatte må søke seg inn på prosjektet. Det hadde vært det ideelle. Da kunne du brukt da den erfaringsbaserte kompetansen, men sånn er det ikke. I dag er det sånn at man henter sine favoritter, det er fordi man snakker godt sammen i lunsjen eller at man har noen kvaliteter. Men det gjør jo da at nye folk ikke har.. Litt vanskeligere. Og det er noe med.. Litt annen måte å tenke på, og byggebransjen er vel litt gammelmodig fortsatt. Konservative (HR 3).

Slik denne HR-informanten gir uttrykk for, kan sterke relasjonelle bånd gi negative konsekvenser i form av at relativt nye medarbeidere, eller medarbeidere man ikke kjenner så godt, kan risikere å ikke bli sett. Vi kan anta at en form for dokumentasjon kunne bidratt til en mer rettferdig utvelgelse mellom funksjonærer til et prosjekt. Utvelgelse basert på dokumentasjon, og ikke relasjon kan også gjøre at det blir enklere for nye medarbeidere å bli valgt, og kan føre til en bedre utnyttelse av de menneskelige ressursene i Veidekke.

Ifølge våre informanter synes det som sagt å råde en felles tankegang om at kartlegging av erfaringsbasert kompetanse er svært utfordrende, men det er i denne sammenheng viktig å påpeke at samtlige informanter også var overraskende positive til dette arbeidet. Dette kan

synes å være et tegn på at kompetansekartlegging i Veidekke blir ansett som noe rasjonelt å gjøre, og dermed ikke bare består av en symbolsk betydning (jf. avsnitt 2.2 Et institusjonelt perspektiv). Selv om det er utfordrende, og Veidekke per dags dato ikke kan sies å ha et godt nok system for å håndtere erfaringsbasert kompetanse, tyder de positive holdningene (jf. avsnitt 2.1 Kompetanse) på at Veidekke er opptatt av mer enn selve sluttproduktet; Veidekke synes å være minst like opptatt av de menneskelige ressursene i organisasjonen, og hvordan man skal håndtere og ta hensyn til dem. Kompetansekartlegging er imidlertid tidskrevende, og da tidspress i utgangspunktet er en utfordring i prosjektbaserte virksomheter, er det viktig at Veidekke er realistiske i forhold til når de skal få tid til dette.

4.2.2 Tid – en utfordring

“People working in projects may not always find time or motivation to write down detailed reviews and assessments. They are fully occupied with pressing project tasks, and documenting and reporting is often not considered to be one of them” (Hailikari, Kasvi & Vartiainen, 2003: 580).

Prosjektbaserte virksomheter kan sies å ha dynamiske grenser og kontekster, og de ansatte kan ha ulike roller (Huemann et al., 2007: 317). En funksjonær kan for eksempel være prosjektleder med totalansvar på et stort og langvarig prosjekt, eller han kan ta del i flere prosjekter med mindre ansvar, og ha andre roller enn prosjektleder. Da prosjekter er midlertidige organisasjoner, og de ansatte kan delta på mange prosjekter i løpet av få år, kan det være vanskelig å danne et helhetlig bilde funksjonærenes kompetanse. Før et prosjekt er ferdig, kan funksjonærene også være over på et nytt prosjekt. Tidsaspektet er en viktig faktor i bygg - og anleggsprosjekter, noe som også viser seg å være av betydning i forbindelse med kartlegging av erfaringsbasert kompetanse. Prosjekter varer i et begrenset tidsrom avhengig av størrelse, og det er gjerne stramme tidsfrister for når det ferdige produktet skal leveres. Da vi snakket med informantene om hvordan man i praksis burde gjennomføre en slik kartlegging, ble det tydelig at tid var en sentral utfordring:

[...] men jeg tror at det er jo en av de oppgavene som en på en måte tenker at det har jeg ikke tid til hver dag. Nå kommer støpene klokken tolv og så plutselig skjer det noe uforutsett, men dager jeg har god tid så skal jeg gjøre det (HR 2).

Spørsmålet blir når og hvordan man skal få tid til å dokumentere kompetanse, da prosjekthverdagen ellers er svært hektisk. Som det går frem av sitatet over, er også hverdagen i stor grad preget av uforutsette hendelser. Det er ikke uvanlig at det i bygg - og anleggsprosjekter forekommer både små og store ulykker, forsinkelser av leveranser eller at det oppstår konflikter mellom personer. Slike hendelser krever nok tid og oppmerksomhet i seg selv. I tillegg til at det kan oppstå slike uforutsette situasjoner, kan hverdagen som nevnt være svært hektisk, og tidsaspektet på kartleggingen vil derfor være avgjørende for hvorvidt det er realistisk å sette av tid til en slik oppgave ute på prosjekt. En av prosjektlederne vi snakket med uttrykte det slik:

Det bør gjøres effektivt, sånn er vi bare i denne bransjen her. Vi setter ikke av drit mye tid til alle sanneling, vi vet at hvis det står at en undersøkelse tar 15 min, så.. Den tar jeg i hvert fall ikke nå. Det er det samme som å si at den kommer jeg ikke til å svare på, ikke sant (PL 1).

Dette kan sees som et tegn på at dokumentasjon av kompetanse ikke er en aktivitet som synes å være en førsteprioritet hos funksjonærene i Veidekke. Det er også forståelig, da arbeid med kompetanse ikke er en av deres primære arbeidsoppgaver. Selv om noen av funksjonærene ute på prosjekt har et personalansvar tilknyttet sin rolle, sitter vi igjen med et inntrykk av at disse oppgavene ikke gis like mye oppmerksomhet som konkrete oppgaver tilknyttet byggeprosessen. Ønsker man å få til en kartlegging av erfaringsbasert kompetanse i Veidekke, synes det ifølge våre informanter å være viktig at en slik oppgave blir lagt til rette for. Her må det både tas hensyn til prosjekthverdagen som sådan, tiden tilgjengelig, samt hvem som skal ha ansvar for gjennomføringen av en slik kartlegging.

4.2.3 Utfordringer knyttet til hvem som skal kartlegge

“Men så er jo da spørsmålet, hvem skal gå inn og legge inn den dataen da. Om det er meg, eller om det er personalfolk” (PL 2)

Når det gjelder å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen, er *hvem* som skal gjøre det et viktig spørsmål. Som nevnt tidligere kan erfaring og taust kompetanse være innebygget i relasjoner mellom mennesker (jf. avsnitt 4.2.1), og det kan derfor i mange tilfeller synes å være nødvendig at det er en som kjenner personen som burde foreta denne kompetansekartleggingen. Dette er en stor motsetning i forhold til den formelle kompetansen, hvor et diplom eller lignende kan bekrefte informasjon, og bekjentskap dermed ikke er like

viktig. Dokumentasjon vedrørende formell kompetanse er i større grad objektiv informasjon, og det er således kompetanse som ikke i like stor grad preges av andres subjektive vurderinger, hvorvidt den anses som god eller dårlig.

Kompetansekartlegging er ifølge Nordhaug (2004: 208) primært et HR-ansvar. En av våre HR-informanter påpekte at det er krevende å skulle kartlegge erfaring og taust kompetanse i Veidekke, og at *“man må nesten gå noen i hælene”* (HR 2) for å kunne gjøre dette. I teorien er det ikke overraskende at kompetansekartlegging er et HR-ansvar, men for Veidekke i praksis synes det ikke å være åpenbart at kartleggingen bare skal gjennomføres av HR-medarbeidere. En av prosjektlederne vi intervjuet, uttalte at *“det må på en måte evalueres av de som kjenner personen best som kan fortelle hvor god han er da”* (PL 1). Sitatet belyser at en eventuell vurdering, og dokumentering, av en persons erfaring burde gjøres av noen som står vedkommende nærme i arbeidshverdagen, og som “ser” og “vet” hva personen er god for. Funksjonærene har som regel prosjektene som sitt primære arbeidssted, noe ikke HR-medarbeiderne har. Slik vi anser det vil det i større grad være mer naturlig at kartleggingen blir foretatt av en, eller flere, som har kunnskap om det å jobbe på prosjekt. Da HR-medarbeiderne ikke i like stor grad er ute i prosjekter, antar vi at de ikke ser eller kjenner til funksjonærenes oppgaver på samme måte. På den andre siden kan også kartleggingen risikere å bli påvirket av den enkeltes skjønn, noe man i størst mulig grad bør søke å unngå. Da funksjonærene jobber i team, og ofte kjenner hverandre godt, kan en vurdering basert på den enkeltes skjønn imidlertid oppstå. En kartlegging bør søke å vurdere en person så objektivt som mulig for at det skal ha nytteverdi for andre, men muligheten for å vurdere enten for subjektivt eller objektivt er helt klart tilstede:

Og dokumentere den biten der basert på hva jeg mener, og hvis jeg hadde tatt opp det og spurt den prosjektlederen, og sagt at ja jeg vet at dere har en greie med at dere ikke går helt overens, ja det kjenner ikke han til. Det blir veldig følelsesbasert, subjektive vurderinger, han ser noe jeg ikke ser, og omvendt. Det er det som er vanskelig med den dokumentasjonen da (DL 2).

Dette sitatet belyser det faktum at subjektive vurderinger er forhold man må ta høyde for. Formålet med alle slags former for kompetansekartlegging bør være tydelig og klart definert på forhånd, slik at den, eller de, som skal foreta kartleggingen klarer å distansere seg nok til at subjektive meninger ikke vil påvirke utfallet i for stor grad. Som nevnt tidligere, har mange av de ansatte i Veidekke ingeniør og fagbrevbakgrunn. Selvsagt kan ansatte med denne formen

for utdanning ha kompetanse om kompetansearbeid, men de er i utgangspunktet ansatt for deres kompetanse innenfor et eller flere spesialiserte områder (Söderlund & Bredin, 2006: 252). Måling av kompetanse er ifølge Lai (2013: 79) svært krevende, hvor det både er behov for god metakompetanse, altså kompetanse om kompetanse, samtidig som det er nødvendig å ha kompetanse om relevante måleverktøy for å klare å fange opp de ulike kompetansekompomentene (jf. avsnitt 2.1 Kompetanse). Som vi har argumentert for i avsnittene over, burde den som skal kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen kjenne personen som blir kartlagt. Dette problematiserer igjen hvem som skal foreta kartleggingen, da det ideelt sett burde være en som har kompetanse innenfor dette fagområdet, men som også kjenner vedkommende. En “nøytral” person, eksempelvis fra Veidekkes hovedkontor, vil mest sannsynlig ha en større utfordring med å kartlegge hva personen(e) virkelig kan, og argumentasjonen for at en fra HR-avdelingen da skal kartlegge, og dokumentere, erfaringen til funksjonærene ute på prosjekt, kan dermed sies å bli noe svekket.

Utfordringer ved å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen i prosjektbaserte virksomheter er altså flere, og Veidekke burde derfor vurdere samtlige aspekter grundig før arbeidet med en slik kartlegging iverksettes. Selv om utfordringene når det gjelder å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen i Veidekke er tilstede, er det mulig å møte disse utfordringene er godt stykke på vei.

4.3 Hvordan kartlegge og dokumentere erfaringsbasert kompetanse hos funksjonærene i Veidekke på en hensiktsmessig måte?

“Jeg ser jo at det er en tung vei å komme til å klare å dokumentere hundre prosent hva som bor i de forskjellige menneskene våre. Det ser jeg som vanskelig” (DL 2).

Veidekke er en desentral virksomhet, i den betydning at de ulike distriktene har stor frihet til å ta egne avgjørelser i sitt arbeid. Dette er også fremhevet i HR-strategien til Veidekke ASA Norge, at virksomhetene selv har ansvar for å behovtilpasse strategien med mål og tiltak (Veidekke ASA Norge, 2012). Distriktene i de ulike virksomhetene er ifølge våre informanter organisert som selvstendige enheter. Dette skaper utfordringer med å skape en felles metodikk for hvordan man skal kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen, da det enkelte distrikt vil ha ulike behov og holdninger til en slik kartlegging. Med bakgrunn i utgangspunktet for

hvorfor Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging (jf. avsnitt 4.1 Analysedel 1), og hvilke utfordringer dette kan synes å medføre (jf. avsnitt 4.2 Analysedel 2), vil vi videre komme med forslag til hvordan Veidekke kan gå frem for å møte omgivelsenes stadig økende krav til kompetanse. Forslaget er veiledende, i den forstand at hensikten er å gi råd til en videre utvikling av en felles metodikk.

4.3.1 Hvem skal samle inn informasjonen, og hvordan kan den kvalitetssikres?

I forbindelse med kartleggingen av den erfaringsbaserte kompetansen, er en sentral beslutning som må foretas, hvem som skal ha ansvaret for å gjennomføre kartleggingen, og eventuelt hvem som skal ha ansvaret for de ulike delene av den. I analysedel to (2) diskuterte vi utfordringer i forbindelse med hvem som i utgangspunktet burde ha dette ansvaret, og et konkret forslag til hvem som burde foreta kartleggingen vil bero på denne diskusjonen. Vi argumenterte for at den eller de som bør ha ansvaret for kartleggingen både burde kjenne funksjonærene godt, og samtidig ha gode kunnskaper om det å kartlegge og jobbe med kompetanse. Selv om kartlegging primært, eller ideelt sett, kan sies å være en HR-aktivitet, antar vi at de personene som kjenner funksjonærene best og som sitter med informasjon om deres kompetanse, er de medarbeiderne som jobber tett på dem i hverdagen, altså andre funksjonærer²⁷ ute på bygg - eller anleggsplassen.

Newell et al. (2009: 112) trekker frem at prosjektledere kan være nyttige mellomledd for å få oversikt over den kompetansen som eksisterer i og på et prosjekt. Prosjektledere har ofte vært på mange prosjekter, og kan slik sett få kunnskap om hvordan kompetanse på et prosjekt kan være nyttig på et annet. Når prosjektledere opptrer som slike mellomledd i kunnskapsoverføring, kan de sies å være broen mellom prosjektet og organisasjonen. De synes i mange tilfeller å knytte kompetansen til den spesifikke personen, og ikke nedfelle eller hente informasjon fra et dokumentet. Det handler med andre ord i stor grad om relasjoner. Dette trekkes også frem av Nordhaug (2004: 293), da nærhet synes å skape et bedre grunnlag for en individuell evaluering av personer i forbindelse med kompetansekartlegginger. Litteraturen støtter altså opp vår antakelse om at det burde være en av funksjonærene som skal foreta kompetansekartleggingen.

²⁷ Funksjonærene som er ute på prosjekter er ikke nødvendigvis bare prosjektleder, anleggsleder og prosjekteringsleder, det kan også være driftsleder, verneleder, prosjektingeniører og formenn.

Når det gjelder å dokumentere erfaringsbasert kompetanse, foreslår vi også at uformelle observasjoner bør være en del av metodikken, nettopp fordi erfaringsbasert kompetanse i mange tilfeller er preget av å være taus (Lai, 2013: 47). Den tause kompetansen viser seg ofte gjennom handling og ikke ord, og vi anser derfor observasjon som et nødvendig verktøy for å avgjøre hvorvidt en funksjonær er kompetent eller ikke. Da funksjonærene er ute på prosjekter, er de i utgangspunktet i en god posisjon til å gjennomføre slike observasjoner i forbindelse med kartleggingen.

Den informasjonen som blir innsamlet, bør ifølge våre informanter også bekreftes av en eller flere personer. Dette vil føre til at risikoen ved å kartlegge en person feil, minsker betraktelig. Som nevnt i analysedel to (2), har ikke nødvendigvis funksjonærene som er ute på prosjekt, kompetanse om kompetansearbeid i like stor grad som eksempelvis en HR-ansvarlig. Spørsmålet om hvem som skal bekrefte informasjonen blir derfor viktig. I forhold til at Veidekke er organisert i ulike distrikter, og opererer som selvstendige enheter, antar vi at distriktslederne vil spille en vesentlig rolle i dette arbeidet. En distriktsleder er, som det ligger i ordet, leder for distriktet, og distriktslederne vi snakket med ga uttrykk for at de i stor grad hadde god kjennskap til sine funksjonærer. I forhold til å kvalitetssikre og kontrollere informasjonen som blir samlet inn, anser vi det som hensiktsmessig at distriktsledere tar del i dette arbeidet. Det er ifølge Lai (2013: 80) også et selvsagt lederansvar å kjenne sine medarbeidere godt, og en distriktsleder kan, slik vi ser det, derfor være en god kilde til å få bekreftet informasjonen som samles inn. Det må imidlertid nevnes her at selv om det ses som et selvsagt lederansvar å kjenne sine medarbeidere, og dermed at distriktslederne slik sett burde foretatt denne kartleggingen, så er det funksjonærene som til daglig jobber ute på prosjektene. En distriktsleder kan som sagt kjenne funksjonærene som er ute på prosjekter godt, men de har ikke nødvendigvis like mye kjennskap i forhold til hvordan de utfører sine daglige arbeidsoppgaver.

Siden kompetansekartleggingen vil omhandle erfaringsbasert kompetanse, vil det være utfordrende for Veidekke å helgardere seg for subjektive vurderinger, men en bekreftelse vil minske risikoen for feiltolkninger. HR-avdelingenes ansvar ved en slik kartlegging kan derfor, i likhet med distriktsleder, være å bekrefte informasjonen vedrørende den dokumentasjonen som kommer fra de som er på prosjekt, da HR-medarbeiderne i større grad burde ha kompetanse om kompetanserelaterte oppgaver. På den andre siden antar vi at

funksjonærene ikke nødvendigvis har tilstrekkelig kompetanse om kompetansearbeid, og at det derfor kan være hensiktsmessig å fordele dette arbeidet i ulike deloppgaver. Her kan HR bidra som en viktig støttefunksjon. En form for bekreftelse fra HR kan, for det første, forhindre at subjektive vurderinger farger kartleggingen i alt for stor grad. For det andre kan vi også anta at en slik form for bekreftelse fra HR kan bidra til at man ikke ender opp med en uendelig lang liste over alle former for kompetanse som funksjonærene besitter, men en oversikt over den kompetansen som er viktig for funksjonærene som er ute på prosjekt. En av prosjektlederne vi intervjuet var også klar på hva Veidekke bør ta sikte på å kartlegge av kompetanse: *“det også få pinpointet akkurat den der kompetansen som er verdsatt av de som er ute i driften”* (PL 1).

Formålet med kompetansekartleggingen bør altså ikke være å få en oversikt over all kompetanse som finnes i organisasjonen, den burde heller ta sikte på å avdekke kritisk og viktig kompetanse hos funksjonærene i forhold til Veidekkes mål, behov og visjoner. Kompetansekartleggingen bør med andre ord ikke resultere i en for omfattende oversikt over ulike former for kompetanse. Dette vil ifølge Nordhaug (2004: 208) ikke være lønnsomt for organisasjonen på lang sikt, da alt for omfattende informasjon er vanskelig å håndtere i praksis.

4.3.2 Når, tid og sted for kartlegging

Et godt poeng, som våre informanter trakk frem, er at prosjekter ikke bare varierer i tid og omfang, men også i sammensettingen av mennesker. Sett i lys av dette, vil også funksjonærer som er på såkalte “små” og kortvarige prosjekter²⁸ ikke få tid til å bli godt kjent med hverandre. En funksjonær kan også ha flere prosjekter gående samtidig, hvor han eller hun da har mindre ansvar og oppgaver på de ulike prosjektene, mens vedkommende på et annet tidspunkt kan ha rollen, og alle oppgaver som hører til, som prosjektleder på ett og samme prosjekt. Dette problematiserer tankegangen om at det *alltid* burde være en av funksjonærene som skal kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen til en av sine kollegaer. Det poengterer også at det ikke nødvendigvis er behov for å kartlegge all erfaring - det vil si alt man tilegner seg av kompetanse på *alle* prosjekter. Selv om man også opparbeider seg kompetanse på små prosjekter, så argumenter vi i første omgang for at man burde kartlegge den erfaringen funksjonærene får med seg fra større prosjekter, hvor funksjonærene har hatt et særlig stort

²⁸ Ifølge våre informanter har mindre prosjekter en varighet på mellom ett til to år.

ansvar. Når det gjelder hva den offentlige kunden vi snakket med stiller av krav, kan dette virke mest hensiktsmessig, da det er på store og spesielle prosjekter at de ber om, og evaluerer andre kriterier enn pris i konkurransesammenheng.

Korte tidsfrister og prioritering av prosjektoppgaver er, som nevnt tidligere, en særlig utfordring med tanke på når Veidekke skal få tid til å gjennomføre en eventuell kartlegging. Da vi snakket med våre informanter om hvordan en slik kartlegging kan gjennomføres, sa en prosjektleder følgende:

Men jeg tror nok at det må man ta seg tid til hvis man ønsker å få til en god kompetanseoversikt [...] Så må Veidekke si at da må vi lage det, også må man pålegge den enkelte og si at du må registrere din kompetanse som du har vært gjennom [...] Så det kan jo jeg gå inn på en måte å gjøre i morgen jeg. Hvis noen har laget et eller annet program som sier at jeg skal gå inn og registrere min interne kompetanse et eller annet sted, så kan jeg jo gjøre det (PL 2).

Dette sitatet belyser at hvis man virkelig ønsker å foreta en kompetansekartlegging, så er man nødt til å ta seg tid til det. Det belyser også et annet viktig poeng med å få nye rutiner gjennomført i Veidekke; noen må legge føringer for at det skal gjøres, og det må være et tilrettelagt system for det. Dette kan igjen sees i forhold til at Veidekke er desentraliserte, og at de ulike distriktene har relativt stor frihet i sine valg. Som en av HR-informantene uttrykte, er det ingen “skal-er” eller “må-er” i Veidekke, bare “bør” og “kan” (HR 1). For at det skal være realistisk for Veidekke å få til en felles metodikk for å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen, ser det ut til at det må foretas en beslutning om at dette skal gjøres. Om en slik beslutning vil bli godt tatt imot i organisasjonen, er ikke enkelt å si. Da strenge eller klare felles retningslinjer ikke ser ut til å være en del av Veidekkes identitet (jf. avsnitt 2.2 Et institusjonelt perspektiv), er det muligheter for at forslaget møter motstand. Motstanden kan imidlertid kanskje reduseres ved at fordelene ved å gjennomføre kompetansekartlegging blir formidlet.

Flere informanter ga uttrykk for at kompetansekartleggingen burde legges inn som en del av prosjekthverdagen. En av distriktslederne foreslo at dokumentasjon av kompetanse kan legges inn som en del av innregistreringen av personell i starten av prosjekter. Basert på andre forslag og vår kunnskap om bransjen, ser vi det derimot som mest realistisk å legge dette arbeidet inn i sluttevalueringen av prosjekter, da prosjektorganisasjonen i utgangspunktet skal ha satt av tid til å diskutere hva som gikk bra og hva som gikk dårlig:

Det vi gjerne gjør er jo at vi har jo ofte en evaluering av prosjektet da. Ikke sant, den prosjektgruppa, eller de personene som har vært i prosjekt, og kanskje også med leverandører eller nøkkelleverandører. Så det hender man tar en evaluering av prosjektet hvor man prater om ting og tang. Men det er mer konkrete hva gikk bra, og hva gikk dårlig. Og det er veldig lite sånn personlige egenskaper og sånn. Det er ikke så mye fokus (PL 2).

Skal kompetansekartlegging legges inn som en del av evalueringen av prosjektet, ser det ut til at man må fokusere mer konkret på hva den enkelte har lært. Dette kan omhandle at man fokuserer på hvordan prosessene, og menneskene i disse, frem mot sluttproduktet har vært, og ikke kun på sluttproduktet i seg selv. Dokumentasjon vedrørende produktet kan selvsagt være viktig, men slik informasjon synes imidlertid ikke å være like nyttig i forhold til å kunne si noe om den enkeltes kompetanse (Newell et al., 2009: 113). Kompetanse er i tillegg en ferskvare, og bør derfor dokumenteres i kort tid etter prosjekt er ferdig, da man forhåpentligvis har erfaringer man har gjort seg ferskt i minnet. Som nevnt tidligere, er mange av Veidekkes funksjonærer ofte i nye prosjekter før det forrige er fullstendig avsluttet, og det kan derfor være ekstra krevende å få til dette i en prosjektbasert virksomhet. Et annet forslag er å legge dette arbeidet inn som en del av medarbeidersamtalen som Veidekke allerede skal gjennomføre. Medarbeidersamtalen skal gjennomføres med nærmeste leder, eksempelvis en prosjektleder, og i en slik situasjon er det mulighet for å diskutere, og skrive ned spesifikke erfaringer som medarbeideren har gjort seg den siste tiden.

I intervjuene med prosjektlederne spurte vi om de selv oppdaterer sin personlige CV etter gjennomføringen av prosjekter. Én av prosjektlederne gjorde ikke dette, da informanten ikke selv mente det var nødvendig da *“[...] de rundt meg som jeg jobber sammen med vet hvem jeg er, både internt og eksternt”* (PL 1). I tillegg påpekte informanten at det heller ikke er en rutine, eller at det blir etterspurt i Veidekke. En annen prosjektleder skrev inn prosjekter på en privat CV, men dette ble som regel kun gjort hvis noen ba vedkommende om å gjøre det. Den tredje prosjektlederen var imidlertid flink til å oppdaterte sin personlige CV etter prosjekter, og den lå inne i systemet slik at HR hadde tilgang til den. Våre funn tyder på at det er varierende i hvilken grad prosjektlederne oppdaterer sin personlige CV, og det kan tenkes at en eventuell kartlegging, og dokumentering av erfaringsbasert kompetanse, hadde blitt enklere om hver enkelt hadde sørget for å holde sin CV oppdatert. Som en av prosjektlederne påpekte er det ikke nødvendig å gå langt tilbake i tid, i forhold til de erfaringer og prosjekter

som skal dokumenteres. Det kan være hensiktsmessig, i første omgang, å sørge for at funksjonærene til enhver tid har en oppdatert CV.

4.3.3 Hva er mulig å kartlegge? – En blanding av idealisme og realisme

Som Nordhaug (2004: 279) trekker frem, er selve grunnantakelsen i oppbyggingen av et kartleggingssystem at ledere og kollegaer skal være i stand til å vurdere den enkeltes kompetanse, hvis de får presentert begreper som kan bidra til å avgrense og oppklare den kompetanse de faktisk har. Men; kompetanse er et kompleks fenomen, og en dekkende formulering av kategorier kan være svært utfordrende. Hva som blir ansett som kompetanse og inkompetanse i en organisasjon, kan i stor grad sies å være et resultat av organisasjonsforankrede normer (Nordhaug, 2004: 280). Som Lai (2013: 45) skriver, er kompetanse et komplekst begrep, noe som gjenspeiles i våre data når det gjelder hva, og hvilke, parametere man skal kartlegge i forbindelse med erfaring. Det er derfor essensielt at Veidekke klarer å velge ut noen parametere, og at disse gjenspeiler Veidekkes verdier, mål og strategier.

Vi har til nå kommet med forslag til hvem som skal ha ansvar for de ulike delene av kompetansekartleggingen, og når det er mest hensiktsmessig å foreta denne. Når dette er besluttet, gjenstår den vanskeligste, men også den viktigste avgjørelsen: hvilke eller hva slags parametere skal man kartlegge? Som både litteraturen og våre informanter trekker frem, så oppleves det som utfordrende å skulle kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen. Vårt forslag til en metodikk for å kartlegge og dokumentere dette, vil derfor være en blanding av noen konkrete parametere, samtidig som vi vil forsøke å belyse hvorfor noen fasetter ved den erfaringsbaserte kompetansen ikke kan, eller for den saks skyld ikke bør, kartlegges.

Parametere ved tidligere erfaring fra prosjekter, og ved enkeltindivider

Kundene Veidekke samarbeider med krever i større grad at Veidekke kan dokumentere hvilken erfaring funksjonærene har fra tidligere prosjekter. Som en av våre informanter fra offentlig sektor påpekte, så er det også opp til Veidekke *“å sannsynliggjøre at det har dem gjort”* (Kunde 2). Da vi hørte med både distriktslederne og prosjektlederne om hva som var viktig å få med om erfaring fra tidligere prosjekter, nevnte de blant annet hvilke oppgaver og ansvar man har hatt på prosjektet og i andre organisasjoner, hvor stort prosjektet var, type prosjekt og tidligere arbeidsgivere. Detaljer om arbeidet synes også å være viktig å få kartlagt:

Hvilke type prosjekter de har vært på, konstruksjoner de jobbet med, og hvilke type forskalingssystemer de har jobbet med, som kan være veldig viktig. I stedet for om de har en bachelor eller om de har en teknisk fagskole, eller om de har en master (PL 3).

Dette er alle faktorer vi antar er realistisk å få kartlagt, og burde, slik vi anser det, ikke være en alt for stor utfordring hvis det blir tilrettelagt for. Hovedproblemet, slik vi ser det, er at det ikke har blitt gjort godt nok før. Våre informanter fortalte at det ikke har blitt skrevet ned utfyllende informasjon om hvilke prosjekter funksjonærene har vært på, samt hvilke oppgaver de har hatt tidligere. Vi ser det likevel som fullt mulig å få kartlagt slik erfaring, men i hvilken grad det kan si noe om hvor kompetent personen er, kan diskuteres. Det kommer frem av våre data at funksjonærenes erfaring handler om mer enn hvilke type prosjekt de har vært på, og hvilke arbeidsoppgaver de har hatt. Det handler i stor grad om personlige egenskaper og team-samarbeid, som begge er variabler som hverken er lett måle, eller dokumentere. Når det gjelder kundene, og at de i større grad krever dokumentasjon av erfaring, fortalte en av våre kundeinformanter at de i slike sammenhenger også krever at leverandøren setter opp referansepersoner som kan bekrefte dette. Vi kan derfor anta at referanser vil gi kunden mer utfyllende informasjon om spesifikke egenskaper ved personen.

Parametere som angår den enkelte medarbeider synes altså i større grad å etterspørres, da det er disse som faktisk kan si noe om kvaliteten på det arbeidet som blir utført. Når det for eksempel fremgikk i et av anbudsdokumentene vi fikk tilsendt av en av våre offentlige kundeinformanter, at leverandører må “vise til god samarbeidsevne”, støtter dette opp om vår antakelse om at kravene som blir stilt til leverandører i bygg- og anleggsbransjen har endret seg de seneste årene. Veidekke er en prosjektbasert virksomhet, hvor hverdagen til funksjonærene i stor grad handler om samarbeid med både medarbeidere og kunder²⁹. Som Nordhaug (2004: 17) trekker frem, synes det ikke lenger å være tilstrekkelig at bedrifter og andre virksomheten har en imponerende materiell ressursbase, med mindre de også kan vise til solide relasjoner mellom virksomhet og kunde, ansatte og kunder, ansatte seg imellom og mellom virksomheten og andre organisasjoner. Dette ble også bekreftet av våre informanter, da relasjoner til både kunder og medarbeidere var en viktig del av deres hverdag. Disse relasjonene er imidlertid ikke like lett å dokumentere som konkret og praktisk informasjon, og spørsmålet blir da om dette er parametere som i det hele tatt bør dokumenteres.

²⁹ Det må nevnes at det også samarbeides med flere aktører i prosjekter, som for eksempel leverandører og underentreprenør, men i denne oppgaven konsentrerer vi oss om kunder.

Såkalt relasjonsbasert kompetanse hører inn under Lais begrep om sosial kompetanse, hvor evnen til å samarbeide og kommunisere med andre er viktige aspekter (Lai, 2013: 56). Som det ligger i begrepet, omhandler dette at det er en kompetanse utover det enkelte individ, og som en av våre informanter uttalte når det gjelder å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen: *“For dette er teamarbeid, du kan ikke se en enkelt medarbeider isolert sett, du må se han inn i en kontekst, inn i et team”* (DL 1). Funksjonærene i Veidekke jobber stort sett i team, og mye av kompetansen sitter innstøpt i disse relasjonene. Sett i lys av dette, er det noen aspekter ved den erfaringsbaserte kompetansen som ikke enkelt kan kartlegges, nettopp fordi den eksisterer mellom enkeltindivider, og i stor grad er taus. Når vi spurte en av våre informanter om hvordan vedkommende ville dokumentert den erfaringsbaserte kompetansen, ble følgende uttrykt: *“Gjennom prosa. Som vel egentlig på mange måter er bedre tross alt. Og da kan man jo også bruke referanser ikke sant. Man har litt andre muligheter til å gå litt mer i dybden”* (DL 1). Dette sitater belyser at det finnes alternative metoder for å få kunnskap og innsikt i eksempelvis den relasjonsbaserte kompetansen, og at Veidekke ikke nødvendigvis trenger å kartlegge alle aspekter ved den erfaringsbaserte kompetansen.

Det må ytterligere nevnes at funksjonærene har et lederansvar knyttet til sin rolle ute på prosjekter. I våre intervjuer med prosjektlederne, var vi derfor interesserte i å høre hva de selv mente var deres viktigste kompetanse som prosjektleder. Dette kunne forhåpentligvis gi oss svar på hvilke faktorer, eller hva slags erfaring som kan bli viktig å kartlegge:

Det er jo den faglige kunnskapen og altså den erfaring du har over tid. Men det handler jo også om ledelse mye da. Ledelse av personell, og kanskje mer med det. Bygging av team, få folk til å spille godt sammen. Ikke minst det å se at teamene fungerer (PL 2).

Den faglige kompetansen, altså det å kunne bruke tekniske og praktiske kunnskaper for å håndtere oppgaver knyttet til yrket er viktig, men alle de tre prosjektlederne vi snakket med kom raskt inn på at det til syvende og sist handler om å lede mennesker. Lederkompetanse kan for eksempel være å organisere, motivere og tilrettelegge for måloppnåelse (Lai, 2013: 56), og i Veidekkes prosjekter handler dette om å bygge team, og å få folk til å spille godt sammen. Lederkompetanse hos funksjonærene handler på mange måter om sosial kompetanse, hvor evnen til å samarbeide og kommunisere med andre er sentralt. Slik Lai (2013: 50-51) skriver kan en medarbeiders holdninger til oppgaver, kolleger og

organisasjonen i seg selv være avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke, noe som blir spesielt tydelig i yrker med stor grad av menneskebehandling. Lederkompetanse og sosial kompetanse ble, ifølge våre informanter, sett på som den viktigste kompetansen hos en prosjektleder, og holdninger kan sies å være en sentral del av dette. Dette er kompetanseområder vi anser som typiske for funksjonærene, og som er en stor del av deres erfaring. Det er imidlertid former for kompetanse som det er svært vanskelig både å kartlegge, og dokumentere. Slik den ene prosjektlederen sa “det er jo ingen som oppdaterer sin CV med ‘har fantastiske lederegenskaper’” (PL 1).

Hvordan skal et system utformes, og hvilke gevinster kan det gi?

Foruten hvilke parametere som skal kartlegges og dokumenteres, var informantene vi intervjuet også opptatt av hvordan et system burde bli utformet:

Det er i hovedsak praktiske mennesker. Dem skal løse en utfordring, et problem innenfor en gitt tid. Og da er kunsten at de som utvikler systemer, må utvikle systemer så brukerne faktisk kan bruke det. Det er litt av trøbbelet med en del av systemene vi har i Veidekke. At brukersnittet det ligger for høyt, sånn at de som faktisk kunne hatt nytten av å brukt et sånn system, de gjør det ikke. For det er for vanskelig (HR 3).

Det kom klart og tydelig frem at det burde være et enkelt system, tilrettelagt for å brukes ute på Veidekkes bygg - og anleggsprosjekter: *“Det skal være gjennomtenkt, også må det kunne gjennomføres ute på en byggeplass. Det må på en måte kunne komme inn i et system. Hvis tingene blir for komplisert så legges det bort”* (PL 1). Det burde med andre ord ikke bli et for omfattende system, da dette kan resultere i at det ikke aktivt blir benyttet i en ellers hektisk hverdag. Videre var det ønskelig med et standardisert “skjema”, hvor forhåndsdefinerte parametere og spørsmål som skal fylles ut blir lagd på forhånd, slik at det dermed ikke er noe funksjonærene må bruke mye tid på å lage selv ute på byggeplassen. Et slik skjema kan, slik vi ser det, dermed bli inkorporert i evalueringsrutinen av prosjektet. For at et slikt system skal gi utbytte for Veidekke som organisasjon, må det bli en rutine som gjelder for alle distrikter. Det faktum at Veidekke er desentrale bør med andre ord ikke være avgjørende i forhold til det enkelte distrikt, og utformingen av disse skjemaene. Det var også et stort ønske fra våre informanter at denne informasjonen ble lagret på en søkbar database, slik at det blir mulig å søke opp kompetansen der den er. Et godt poeng som en av våre informanter kom innpå i forbindelse med dette, var at spesielt nyansatte kan nyte godt av et slik søkbart system. Da

man kan anta at nyansatte ikke har de samme relasjonene som en som har vært i Veidekke i mange år, kan et slikt system spare vedkommende for tid brukt på å finne frem til informasjon eller person: *“Mens da ansatte som begynner å jobbe hos oss, hvordan skal de i huleste klare å finne ut av det. Vært her ett år, også skal du finne en som kan noe om glidestøp for eksempel. Da må du begynne å forske litt”* (PL 2).

For at en slik database skal være nyttig, kreves det imidlertid at den holdes oppdatert til enhver tid, da den enkeltes erfaringskompetanse er under konstant utvikling. Et slik system kan føre til at det blir lettere å søke kompetanse på tvers av distriktene, noe som kan bidra til å sikre bedre flyt i organisasjonen. En søkbar database kan også lette arbeidet med å føre opp flere organisasjonskart i forbindelse med anbudskonkurranser. Flere av våre informanter ga uttrykk for at dette kunne være spesielt krevende, nettopp fordi de regner på så mange anbud av gangen, og at det dermed er vanskelig å lage så mange ulike organisasjonskart. Organisasjoner som blir satt opp i anbud i dag, synes å bli satt sammen på bakgrunn av relasjoner og bekjentskap. Ved å ha et felles system kan det bli mulig å sette sammen team og velge personer på bakgrunn av kompetanse, og ikke kun bekjentskap.

OPPSUMMERENDE PUNKTER TIL FORSLAG

Hvem skal gjøre hva?

- ❖ Funksjonærer: Observere og dokumentere - enten alene og/eller i samarbeid med medarbeideren i medarbeidersamtalen.
- ❖ Distriktsledere: Bekrefte dokumentasjon, og eventuelt justere.
- ❖ HR-medarbeidere: Bekrefte dokumentasjon, samt ha ansvar for å legge det inn i et system.

Når skal det gjøres?

- ❖ I evalueringsfasen ved store og spesielle prosjekter - CV oppdateres.
- ❖ Medarbeidersamtalen - CV bekreftes og registreres.

Hvilke parametere kan vurderes?

- ❖ Hvilket/type prosjekt.
- ❖ Lengde og størrelse på prosjekt.
- ❖ Stilling på prosjekt.
- ❖ Hvilke oppgaver/ansvar hadde du?

4.4 Veidekke som modell – noen avsluttende betraktninger

Nyinstitutionell teori blir ofte kritisert for å fremstille organisasjoner som passive enheter som kun tilpasser seg de allerede eksisterende institusjonelle omgivelsene de er omgitt av (Røvik, 2007: 38). Denne påstanden synes imidlertid ikke å reflektere vårt datamateriale, da våre informanter har fremstilt Veidekke som en aktivt søkende aktør innenfor sitt felt³⁰. Vårt datamateriale synes å peke mer i den retning av at menneskene som er ansatt i Veidekke bidrar til at Veidekke som organisasjon, ikke er en såkalt passiv mottaker:

[...] tidligere har det kun vært pris. For noen år tilbake, kun pris. Og så har Veidekke vært med på å drive frem en utvikling der, sammen med bransjeforeningen da, men der andre kriterier skal veie tyngre. Og det er fordi at vi mener det er viktig for kunden ikke sant. Også gir det også et konkurransefortrinn i forhold til noen andre. Så vi ønsker en sånn utvikling (DL 3).

Dette sitatet belyser både den utviklingen som bransjen synes å gjennomgå, samtidig som det også sier noe om hvilken aktør Veidekke kan sies å være i sitt felt. Veidekke har, av våre informanter, gjennomgående blitt fremstilt som en aktiv pådriver når det gjelder hvilke vurderingskriterier som burde gjelde i bransjen. Et viktig poeng er at ingen av våre informanter kom inn på, eller snakket om, hva andre konkurrenter i feltet har gjort, eller gjør i forbindelse med arbeid med kompetanse. Vi har derfor ikke kunnet identifisere om Veidekke forsøker å *imitere* andre aktører. Imitering er, som nevnt tidligere, et sentralt begrep i institusjonell teori, og handler om at organisasjoner kopierer eller etterligner hverandre. Det er gjerne store organisasjoner med et godt omdømme som blir imitert, nettopp fordi andre organisasjoner ønsker å oppnå lignende resultater som dem (Sevón, 1996 ref. i Eriksson-Zetterquist et al., 2012: 297). Slike organisasjoner kan sees som modeller, eller forbilder i feltet, og ved å imitere disse forsøker andre organisasjoner å skape legitimitet for styrke sin egen overlevelsessevne i feltet. Da Veidekke er en stor og kjent aktør³¹ i sitt felt, og våre informanter ikke nevnte hva andre aktører eventuelt gjør eller hva de tror andre aktører gjør, kan man anta at Veidekke er en rollemodell i feltet. På den ene siden skaper dette utfordringer

³⁰ Dette er også vår oppfatning av Veidekke fra tidligere av, da de i 2013 satt i gang et prosjekt for å utarbeide en felles policy for språk og kommunikasjon. Prosjektet oppstod i kjølevannet av språk- og kulturutfordringer blant personell som ikke snakker et skandinavisk språk. På bakgrunn av dette gis det nå tilbud om norsk- og engelskundervisning i organisasjonen (Veidekke Entreprenør, 2015a). Dette eksempelet viser at Veidekke er en fremtidsrettet organisasjon som tar tak i bransjeutfordringer.

³¹ Veidekke ASA Norge har vært nr. 1 på listen over de største entreprenørselskapene i Norge de siste årene (basert på omsetning), se <http://www.bygg.no/100-storste>.

i forhold til hvordan man skal imøtekomme kundenes krav; Veidekke har, så vidt våre data gir dekning for, som sagt ingen annen aktør i sitt felt å imitere. På den andre siden kan vi også anta at dette skaper store muligheter for Veidekke til å være med å påvirke hvilke krav som stilles i fremtiden, og ikke minst hvordan kravene skal vurderes. Som en av våre offentlige kundeinformanter svarte da vi spurte om hvilken erfaring de hadde med Veidekke:

Veldig positive erfaringer. Jeg synes at Veidekke har gått inn og tatt et veldig ansvar i forhold til samfunnsansvar, næringsansvar, utvikle næringen i rett retning. Sikre kapasitet og kompetanse, og sette forskning og utvikling på dagordenen. Så det synes jeg er kjempe viktig (Kunde 1).

Spørsmålet vi stilte denne informanten handlet ikke direkte om hvilket ansvar Veidekke har, eller ikke har tatt i forhold til utvikling av bygg- og anleggsbransjen, og det var derfor interessant at Veidekkes rolle som en aktiv aktør i feltet ble trukket frem uoppfordret³². Som vår private kundeinformant også trakk frem, er Veidekke *“[...] et firma som har et ganske så godt rykte på seg, de er ganske store”* (Kunde 3). Årsaken til at Veidekke synes å være en aktør som i stor grad tar ansvar, kan være flere. Det kan eksempelvis, som Freeman (1982: 14 ref. i DiMaggio & Powell, 1991: 66) trekker frem, være fordi veletablerte og store organisasjoner i større grad kan forsøke å dominere sine omgivelser, i stedet for å bare forsøke å tilpasse seg til dem. Små og nyetablerte organisasjoner vil derfor sjeldent forsøke å dominere et felt, nettopp fordi de i utgangspunktet må skaffe seg legitimitet internt i feltet.

Tidligere i denne analysedelen, hvor forslag til metodikk for å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen ble diskutert, la vi både frem noen forslag vedrørende hva som kan og bør måles, samtidig som vi argumenterte for at noen variabler er vanskeligere å få kartlagt. Når det kommer til et forslag om en felles metodikk for å kartlegge den erfaringsbaserte kompetansen, som i utgangspunktet er svært utfordrende, anser vi det som mer hensiktsmessig å legge frem et forslag til hva Veidekke faktisk kan gjøre i forbindelse med dette. Med utgangspunkt i at Veidekke er en stor og veletablert aktør i sitt felt, og dermed har mulighet til å påvirke sine omgivelser, er dette en mulighet de også burde gripe fatt i. Veidekke burde, i fellesskap med både kunder og andre leverandører, få til et bransjesamarbeid hvor det enes om hvilke krav som skal stilles, og hvordan disse skal vurderes. Som en av prosjektlederne vi intervjuet uttalte i forbindelse med krav kundene

³² Vi tar høyde for at svarene fra kundene *kan* være påvirket av at vi ønsket å snakke med dem på vegne av Veidekke.

stiller i dag: *“Jeg tror det viktigste er at man klarer å finne ut hvilke egenskaper er det vi blir målt på, hvilke egenskaper er det som skal til ikke sant”* (PL 1). Samtidig som Veidekke ønsker å få klarhet i hvilke egenskaper som kundene synes er viktig, gjenspeiler dette også våre offentlige kundeinformanters syn på kravene de selv stiller: *“Hvis vi da kan bli litt tydeligere på hva som forventes og krav som stilles, så blir det enklere å ta ansvar for bransjen og bedriftene selv”* (Kunde 1). Både våre informanter fra Veidekke, og våre kundeinformanter, synes altså å være enige i at uklarheter rundt disse kravene kan løses gjennom et bransjesamarbeid, hvor alle parter har et ansvar. For Veidekkes del, så kom det tydelig frem i vårt datamateriale at de i mange tilfeller har et reelt valg når det gjelder hvem de ønsker å samarbeide med; Veidekke er ikke nødt til å følge kunders krav, og hvis de kravene som stilles synes å være urimelige og irrelevante, kan Veidekke velge å ikke samarbeide med kunden: *“Det er jo en del av strategiarbeidet vårt, og tanken rundt det – hva gjør vi med sånne kunder?”* (PL 3). Dette viser igjen at Veidekke ikke er en passiv aktør som automatisk tilpasser seg kravene som rører seg i feltet, men hvor menneskene i organisasjonen har stor påvirkningskraft (jf. avsnitt 2.2 Et institusjonelt perspektiv).

Hvordan feltet kommer til å utvikle seg i tiden fremover er uvisst. Det som på sin side er sikkert, er at det i dag er en større vridning mot å kunne vise til dokumentert kompetanse. Hvis denne utviklingen fortsetter, er det rimelig å anta at aktørene i bransjen etterhvert vil tilpasse seg kravene, og at aktørene i feltet blir mer like hverandre. Dette vil ikke nødvendigvis gjøre vurderingssituasjoner i anbudskonkurranser enklere, og et spørsmål man kan stille i denne sammenheng, er om det til syvende og sist blir pris som avgjør. Hvordan fremtiden vil se ut er enda usikkert, og Veidekke burde fortsette med å være en bidragsyter til hvilke krav som skal veie tyngre, og ikke minst hvordan disse kan vurderes: *“For vi kan ikke sitte som Norges største entreprenør å ikke på en måte.. Vi bør vise til kompetanse, det skal ikke være basert på magefølelse. Det bør være basert på noe som er litt mer fakta”* (PL 1). På denne måten vil de ikke bare gå frem som et godt eksempel for andre aktører i feltet, Veidekke vil også beholde sin posisjon som Norges ledende entreprenørselskap.

5 OPPSUMMERING

I denne oppgaven har vi tatt sikte på å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan Veidekke møte de stadig økende krav til kompetanse som omgivelsene stiller?* Vi vil her oppsummere våre hovedfunn. Avslutningsvis vil vi komme med noen refleksjoner rundt videre forskning.

Hva er utgangspunktet for at Veidekke ønsker å foreta en kompetansekartlegging?

Våre funn tyder på at bygg – og anleggsbransjen er i stor endring, hvor en overgang fra pris til kvalitet er et faktum. For å være konkurransedyktig i dag holder det ikke lenger å kunne tilby produkter til lavest pris, Veidekke må også ha de mest kompetente medarbeiderne på papiret. Utgangspunktet for at Veidekke i dag ønsker å foreta en kartlegging av den erfaringsbaserte kompetansen hos sine funksjonærer, kan sies å være basert på både eksterne og interne drivkrefter.

Offentlige kunder er underlagt lov om offentlige anskaffelser, som i stor grad legger føringer for hvordan de skal opptre i valg av leverandør. Offentlige kunder kan ikke forskjellsbehandle leverandører i konkurransesituasjoner, og for at en konkurranse skal gå på mer enn laveste pris, stilles det eksempelvis krav til dokumentasjon av kompetanse. Våre funn viser at dette ikke er helt enkelt, hverken for kunden selv, eller leverandørene. Når det gjelder offentlige kunder, synes dokumentasjon av kompetanse å være viktigere enn hvilken relasjon de har til ulike leverandører fra tidligere. De offentlig kundene krever dokumentasjon av kompetanse på enkeltpersoner, spesielt nøkkelpersoner som skal lede prosjektene. Det stilles eksempelvis krav til leverandøren om å dokumentere samarbeidsevne og lederkompetanse. Dette er utfordrende, da samarbeidsevne og andre personlige egenskaper er vanskelig å dokumentere. Private kunder, på den andre siden, stiller ikke de samme kravene til dokumentasjon av kompetanse som de offentlige. De private baserer seg i større grad på kontakter, gode relasjoner og tidligere erfaring med leverandøren, i valg av leverandør. Relasjon går med andre ord foran dokumentasjon. Veidekke jobber ofte med flergangskunder i privat sektor, og det er derfor ikke overraskende at relasjoner spiller inn her.

HR som fagfelt synes å ha fått mer oppmerksomhet internt i Veidekke de seneste årene, noe vi antar har bidratt til ønsket om å foreta en kompetansekartlegging. En kartlegging av den erfaringsbaserte kompetansen kan både bidra til at Veidekke oppnår legitimitet i sitt felt, da kompetansekartlegging i dag blir ansett som det rasjonelle å gjøre. Samtidig kan de også få en bedre oversikt over sine medarbeideres kompetanse, samt sikre en bedre utvikling hos den enkelte.

Hvilke utfordring kan oppstå i forbindelse med kompetansekartlegging i en prosjektbasert virksomhet?

Veidekke er en prosjektbasert virksomhet, noe som synes å skape særskilte utfordringer når det gjelder å kartlegge kompetanse. Det fremgår av vårt datamateriale, at faktorer som teambasert kompetanse, taus kompetanse og tid alle er nøkkelord som avgjør om et prosjekt anses som vellykket eller ikke. De nevnte faktorene viser seg samtidig å være det som gjør kompetansekartlegging utfordrende. Hvorvidt en funksjonær kan sies å være kompetent eller inkompetent, viser seg i vårt datamateriale å basere seg på evnen til å samarbeide, kommunisere og lede. Funksjonærene jobber stort sett i team når de er ute på prosjekter, og en stor del av kompetansen er innebygd i teamene. Funksjonærenes kompetansen er på mange måter opparbeidet gjennom praktisk erfaring, og er således taus. Tidsaspektet er helt sentralt i prosjektbaserte virksomheter, og synes å skape utfordringer når det gjelder å gjennomføre en kompetansekartlegging. Prosjekthverdagen er generelt svært hektisk, og våre funn tyder på at dokumentasjon av erfaringsbasert kompetanse ikke synes å være en førsteprioritet.

Hvem som skal foreta kompetansekartleggingen av den erfaringsbaserte kompetansen er også en utfordring. Teorien trekker frem at det burde være et selvsagt HR-ansvar, da HR-medarbeidere bør ha kompetanse om hvordan en slik kartlegging kan gjennomføres, og hvilke verktøy som kan benyttes. Våre funn viser imidlertid at dette ikke er like åpenbart for en organisasjon som Veidekke. Funksjonærene kan ha et overordnet ansvar for kompetansekartleggingen, da de både har kunnskap om det å jobbe på prosjekt, samt er i tett kontakt med andre funksjonærer. Utfordringer som kan oppstå i forbindelse med at funksjonærene skal gjennomføre kompetansekartleggingen, handler både om at de ikke nødvendigvis har like mye kompetanse som eksempelvis HR-medarbeiderne har angående kompetansekartlegging, samt at det kan oppstå *for* subjektive vurderinger.

Hvordan kartlegge og dokumentere erfaringsbasert kompetanse hos funksjonærene i Veidekke på en hensiktsmessig måte?

Når det gjelder hvem som skal foreta kompetansekartleggingen, foreslår vi at funksjonærene bør ha overordnet ansvar. Funksjonærene er i en gunstig posisjon når det gjelder å observere og dokumentere kompetanse hos den enkelte medarbeider ute på prosjekt. Distriktsledere og HR-medarbeidere kan benyttes for å bekrefte, og eventuelt justere den informasjonen som blir samlet inn. HR-medarbeidere bør videre ha ansvar for å legge informasjonen inn i et felles system. Vi foreslår at kartlegging av erfaringsbasert kompetanse bør foretas i evalueringsfasen av et prosjekt. I denne evalueringen burde funksjonærene også oppdatere sin CV etterhvert som ny erfaring og kompetanse tilegnes. Medarbeidersamtalen kan også benyttes som et verktøy for å få oppdatert og bekreftet funksjonærenes CV.

Når det gjelder å kartlegge erfaringsbasert kompetanse, kom vi frem til at noen parametere er enklere å kartlegge og dokumentere enn andre. Dokumentasjon vedrørende type prosjekt, lengde og størrelse, samt stilling på prosjekt og hvilke oppgaver, eller ansvar en funksjonær har hatt på prosjekt, er parametere vi antar er mulig for Veidekke å kartlegge. Det må imidlertid eksistere et felles system, som både er enkelt og brukervennlig for funksjonærene ute på prosjekt. Parametere som skal kartlegges bør være forhåndsdefinerte i et standardisert skjema, slik at funksjonærene ikke må bruke tid på å utforme egne skjemaer. For å skape en felles metodikk, anser vi det som hensiktsmessig at kompetansekartlegging blir en rutine som er lik i alle distrikter. Et slikt system kan, og bør, også fungere som en søkbar database. Dette krever imidlertid at databasen holdes oppdatert. Med en felles søkbar database vil det være mulig å søke opp kompetansen der den er, og slik sett kan det bli enklere å benytte seg av kompetanse på tvers av distriktene. Parametere som angår sosial kompetanse og lederkompetanse hos funksjonærene er vanskelig, om ikke umulig å kartlegge. Veidekke bør derfor spørre seg selv om dette er parametere de ønsker å dokumentere.

Når det gjelder hvordan Veidekke kan møte omgivelsenes krav til kompetanse, peker våre funn i den retning av at det bør skapes et bransjesamarbeid med kundene. Veidekke er en stor og aktiv aktør i sitt felt som har muligheten til å påvirke sine omgivelser, og ikke bare være en passiv mottaker som endrer seg i takt med omgivelsene. Gjennom et bransjesamarbeid kan Veidekke, og kundene i fellesskap, utforme hvilke krav som skal stilles, og hvordan kravene skal vurderes. Veidekke burde fortsette med å være en bidragsyter i henhold til hvilke krav

som skal veie tyngre. På denne måten kan Veidekke gå frem som et godt eksempel for andre aktører i feltet, altså være en god rollemodell.

5.1 Videre forskning

Formålet med denne oppgaven var å kunne si noe om hvordan Veidekke kunne møte omgivelsenes stadig økende krav til kompetanse, og ikke generelt om hvilke synspunkter de ulike andre aktørene i bransjen har rundt krav til kompetanse. Avslutningsvis foreslo vi at et bransjesamarbeid synes å være veien å gå for å enes om hvilke krav som skal stilles, samt hvordan kravene skal vurderes. En komparativ undersøkelse blant flere aktører i bransjen kunne vært interessant, da dette kan gi en mer utdypende beskrivelse om hvordan krav til kompetanse vil se ut fremover. Litteraturen vedrørende HR-relaterte oppgaver i prosjektbaserte virksomheter er i dag begrenset, og videre forskning kan forhåpentligvis bidra til større innsikt i forhold til hvordan prosjektbaserte virksomheter i bygg - og anleggsbransjen kan arbeide med kompetanse.

6 Litteraturliste

- Blichfeldt, J. F., Enehaug, H., Grimsmo, A., Frøyland, K., Klemsdal, L., Lunde, P. H. & Widding, S. (2004). *Frafall og utstøting i bygge- og anleggsbransjen*. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), rapport 2/2004: Oslo.
- Boreham, N. (2004). A Theory of Collective Competence: Challenging the Neo-Liberal Individualisation of Performance at Work. *British Journal of Educational Studies*, vol. 52 (1), s. 5-17.
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H. & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments, *International Journal of Project Management* vol. 21 (3), s. 157-166.
- Christensen, T., Lægreid, T., Roness, P. G. & Røvik, K. A (2010): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design*, (3. Utg.). California: Sage publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review* vol 48 (2), s. 147-160.
- DiMaggio, J. P. & Powell, W. W. (red) (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press.
- Eriksson – Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Esnault, M. (2012). *Prosjektoppstart. Du har ikke tid til å ha det travelt*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Everett, L. E. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Finstad, N. og Nyseth, T. (2003). Organisert fleksibilitet: Tette og løse koplinger i det interne opplæringssystemet. *Beta Nr 02/2003*, s. 27-39.
- Hailikari, M., Kasvi, J. J. J. & Vartiainen, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations, *International Journal of Project Management*, vol. 21 (8), s. 571-582.
- Huemann, M., Keegan, A. & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review, *International Journal of Project Management*, vol. 25 (3), s. 315-323.

- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Kuvaas, B. (red) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma* nr. 3/2011, s. 49-55.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*, (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2014, 19. mars). Ledelse i et kompetanseperspektiv: Fra planlegging til mobilisering og tjenestekvalitet [Lysarkpresentasjon] Oslo: BI.
- Lindner, F. & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations, *International Journal of Project Management* vol. 29 (7), s. 877-888.
- Lov om offentlige anskaffelser. (1999). *Anskaffelsesloven av 1999* nr. 16.
- March, J. G. (1999). *The pursuit of organizational Intelligence: Decisions and Learning in Organizations*. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Merton, R. K. (1996). *On social structure and science*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1997). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* vol. 83 (2), s. 340-363.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*, (2. utg.). New York: Palgrave Macmillan.
- Noe, R., Clarke, A. D. M. & Klein H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual review of organizational behavior* vol. 1 (1), s. 245-275.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* vol. 5 (1), s. 14-37.
- Nordhaug, O. (2002). Den ustyrbare kompetansen?, *Magma* Nr. 4/2002.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, A. K. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). *Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing in Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks: Sage.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, (3. utg.). California: Sage Publications.

Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Otta: Tano Aschehoug.

Söderlund, J. & Bredin, K. (2006). HRM in project-intensive firms: Changes and challenges, *Human Resource Management* vol. 45 (2), s. 249-265.

Thagaard, T. (2006). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

NETTSIDER

Byggenæringens Landsforening. (2014). *En praktisk veileder. Regelverket mot sosial dumping på byggeplasser*. Hentet 17. mars 2015, fra http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/rapporter/veileder_motsosialdumping_web.pdf

Byggenæringens Landsforening. (2014). *Enkelt å være seriøs*. Hentet 17. mars 2015, fra http://www.bnl.no/globalassets/dokumenter/rapporter/rapporten_enkeltavareserios.pdf

NSD. (udatert). *Personvernombudet. Meldeskjema*. Hentet 15. januar 2015, fra NSD <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeskjema>

Veidekke. (2015a). *Om oss*. Hentet 20. januar 2015, fra Veidekke <http://veidekke.no/om-oss/>

Veidekke. (2015b). *Kompetanse*. Hentet 20. januar 2015, fra Veidekke <http://veidekke.no/om-oss/kompetanse/>

Veidekke. (2015c). *Verdigrunnlag*. Hentet 20. januar 2015, fra Veidekke <http://veidekke.no/om-oss/verdigrunnlag/article10247.ece>

Veidekke. (2015d). *Tjenester*. Hentet 20. januar 2015, fra Veidekke <http://veidekke.no/tjenester/article7464.ece>,
<http://veidekke.no/tjenester/article7469.ece>

INTERNE DOKUMENTER FRA VEIDEKKE

Veidekke ASA Norge. (2012) *Veidekkekonsernet HR-strategi 2012*.

Veidekke Entreprenør. (2013). *HR-strategi Veidekke Entreprenør*.

Veidekke Entreprenør. (2015a). *Årsrapport HR 2014*.

Veidekke Entreprenør. (2015b). *Organisasjonskart Veidekke Entreprenør*.

Veidekke Entreprenør. (2015c). *Kompetansekrav til stilling*.

MUNTlig KOMMUNIKASJON OG PERSONlig KORRESPONDANSE

Hovedvernombud Region Øst (Veidekke Entreprenør) (2015). *Personlig korrespondanse over mail*. 24. februar.

Martinsen, Iselin (Veidekke Entreprenør) (2015). *Personlig korrespondanse*. 7. mai.

Antall ord i oppgaven f.o.m kapittel 1 t.o.m kapittel 5: 26 867

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

7 Vedlegg

VEDLEGG 1: Informasjon og samtykkeskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

“Masteroppgave om kompetanse”

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter fra Universitetet i Oslo som skal skrive masteroppgave i samarbeid med Veidekke med fokus på kompetanse og kompetansekartlegging i organisasjonen. Veidekke ønsker å kartlegge kompetansen til sine medarbeidere, da de vil vite hva de har av kompetanse nå, og hva de har behov for i fremtiden. Veidekke har et behov for å dokumentere kompetansen hos sine ansatte nettopp fordi det er et økende krav om dokumentert kompetanse hos de ansatte for å vinne anbudsrunder i dagens samfunn. Formålet med masteroppgaven er blant annet å finne ut av hvordan man kan ta hensyn til lang erfaring i de ulike lederrollene, og hvordan man skal tilpasse behovet for kurs til ulike stillingsbeskrivelser. I tillegg er det ønskelig å gi et forslag til en felles metodikk for hvordan man skal kartlegge medarbeidernes kompetanse, slik at de får en god oversikt som også kan summeres på enhetsnivå. Utvalget som benyttes i denne masteroppgaven er valgt med hensyn til hvem som har avgjørende kunnskap og informasjon om temaet. Utvalget består av et likt antall informanter fra både bygg og anlegg.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det vil bli foretatt både intervju av enkeltpersoner og gruppeintervju. Dette vil foregå på hovedkontoret, samt ute på bygg- eller anleggsplassen. Før intervjuet starter vil en samtykkeerklæring for deltakelse i prosjektet bli underskrevet av begge parter. Deltakelse i dette prosjektet er frivillig og det vil derfor være anledning for å trekke seg når som helst uten at dette vil ha konsekvenser i forhold til arbeidsgiver eller arbeidsforhold. Det er ønskelig fra vår side å spille inn intervjuene på en båndopptaker, ikke bare for å hindre at viktig informasjon går tapt, men også for å gi en god gjengivelse av det som blir sagt. Resultatene som skal presenteres i en endelig masteroppgave vil kun berøre det innholdsmessige i samtalen, deltakerne vil dermed ikke kunne identifiseres i den endelige publikasjonen.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Opplysningene vil oppbevares strengt konfidensielt, og vil kun benyttes til forskningsformål. Det er kun studentene som er forfattere av denne masteroppgaven som vil ha tilgang til data underveis i undersøkelsen, altså vil hverken Universitetet i Oslo, eller Veidekke Entreprenør, ha rettigheter på materialet underveis eller etter endt masteroppgave. Spredning av informasjon vil kun foregå i bearbeidet form, og er dermed fullstendig anonymisert og ikke mulig å tilbakeføre til enkeltpersoner. Masteroppgaven skal etter planen ferdigstilles 15/5-15. Lyddopptak og ubehandlede data vil bli slettet etter masteroppgavens sluttdato.

Kontaktinformasjon

Dersom du har spørsmål om masteroppgaven eller av andre grunner ønsker å ta kontakt, vennligst ta kontakt med undertegnede eller daglig ansvarlig ved Universitetet i Oslo:

Student: Marit Stolpestad

Tlf: 90581448

Mail: marit.stolpestad@gmail.com

Eller

Daglig ansvarlig: Hans Christian Sørhaug

Tlf: 92249317

Mail: h.c.sorhaug@sosgeo.uio.no

Tusen takk for at du tar deg tid til å delta i vår undersøkelse!

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

(Signert av deltaker, dato)

VEDLEGG 2: Intervjuguide, kunder

(Innledende om hvem vi er og hva vi skal snakke om)

Innledende spørsmål

- Hvor lenge har du hatt denne jobben?
- Hva er dine typiske arbeidsoppgaver?
- Hvilken rolle spiller du i valg av entreprenør/samarbeidspartner når dere har et nytt prosjekt på gang?

Kompetanse

- Hva legger dere i begrepet kompetanse?
- Hva slags type kompetanse ser dere som nødvendig for å gjennomføre et godt prosjekt? (et bygg - eller anleggsprosjekt)
- Hvilke/hvor strenge krav stiller dere til dokumenterbar kompetanse hos entreprenører/samarbeidspartnere dere benytter dere av?
 - Hva slags kompetanse?
 - Formell, uformell?
- Hvor kommer kravene fra? Føringer ovenfra? (Lov om off. Anskaffelse)
- Hvordan vurderes CVer hvis dere ber om det? Mtp. Objektivitet/subjektivitet i utvalgsprosessen?
- Hvordan pågår arbeidet med å sette kompetansekrav i kontrakter? Hva tenker du omkring å sette kompetansekrav i anbudsrunder/tilbudsforespørsler?
 - Matematisk beregning – er dette en måte dere har målt/måler kompetanse på i dag? Evt. Andre måter dere gjør det på?
- Hvordan har deres krav til dokumenterbar kompetanse hos entreprenørene/samarbeidspartnerne dere benytter dere av, endret seg? (FØR VS. NÅ)
- Hvorfor har det endret seg/hvorfor stilles det strengere krav til dokumenterbar kompetanse nå?
- Hvordan tror du dette kommer til å utvikle seg i fremtiden?

Oppdragsfasen

- Hvordan er dialogen mellom dere og entreprenøren/samarbeidspartneren fra start til slutt?
 - Gjøres det en evaluering i etterkant av prosjektet? Evt. blir dette dokumentert?
 - Hvem har dere kontakt med underveis i prosjekt?
- Anbudsdokumenter/tilbudsforespørsel - Hvordan følges kravene opp vedrørende kompetanse i forhold til hva som står i dokumentet/kontrakten?
- Hvor stor innvirkning har dere på hvilke personer som skal bidra til gjennomføring av prosjekter?

Relasjon

- Hvor mye betyr bekjentskap til entreprenøren/samarbeidspartneren for dere?
- Hvilken erfaring har dere med Veidekke fra tidligere?
- Hvordan vektlegger dere pris i forhold til kvalitet?

Til slutt: er det noe du ønsker å si som du ikke har fått sagt? Takk for at du tok deg tid til å snakke med oss.

Våre spontane kommentarer/tanker i etterkant:

VEDLEGG 3: Intervjuguide, HR-medarbeidere

(Innledende om hvem vi er og hva vi skal snakke om)

Innledende spørsmål

- Hvor lenge har du hatt denne jobben?
- Hva er typiske arbeidsoppgaver i din stilling? Hva jobber du med akkurat nå?

Strategi/kompetanse

- Hva legger du i begrepet kompetanse?
- Er kompetanse en del av den overordnede strategien?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Er kompetanse en relativt ny del av strategien?
 - Hvorfor satsing på kompetanse nå?
- Hva gjøres i dagens arbeid med satsingen på kompetanse?
 - Hva slags kompetanse synes å være et viktig satsingsområde?
 - Hvor, og med hva kan dere bli bedre?
- Oppfatter du det som lønnsomt å satse/jobbe med kompetanse i dag?
(Konkurransedyktighet i fremtiden)

Kartlegging av kompetanse

- *Vi deltok på en samling med Veidekke i høst hvor kompetansekartlegging var på agendaen. På denne samlingen fikk vi inntrykk av at det ikke er noe helhetlig måte å dokumentere eller kartlegge de ansattes kompetanse på, og at det er en del stillingsbeskrivelser som trenger å oppdateres og gjøres tydeligere/mer konkrete*
 - Hvorfor har man ikke tatt tak i stillingsbeskrivelsene før, har det ikke vært behov?
 - Hva opplever du som viktigst - formell eller uformell kompetanse?
- Hvordan tenker du at man praktisk kan få dokumentert erfaringsbasert og taus kunnskap på en god måte?
 - Hvordan kan man få de ulike prosjektene til å samkjøre best mulig med tanke på å dokumentere kompetanse, da de også har stor frihet i arbeidshverdagen sin?
 - Kan man få til en rutine på slutten av prosjekter ved at det blir skrevet sluttrapporter/evalueringer? Ser du dette som nyttig og hvordan kan man evt. lagre informasjonen?
- Vi har fått høre om en matematisk modell som brukes for å sette tall på kompetansen i anbudsrundene, "lyngdalsmodellen" og ekvivalent tilbudspris (ETP)
 - Hva tenker du om det å sette tall på kompetanse? Og spesielt den uformelle kompetansen/erfaringen?

Kunder

- Hvordan opplever du at omgivelsene/markedet legger føringer på hva dere skal fokusere på?
- Opplever du at kundene deres fremmer nye krav ang. kompetanse i dag, kontra tidligere?

Til slutt: er det noe du ønsker å si som du ikke har fått sagt? Takk for at du tok deg tid til å snakke med oss.

Våre spontane kommentarer/tanker i etterkant:

VEDLEGG 4: Intervjuguide, prosjektledere

(Innledende om hvem vi er og hva vi skal snakke om)

Innledende spørsmål

- Hvor lenge har du jobbet som prosjektleder?
- Hva slags utdanning har du?
- Hva er dine ansvarsområder som prosjektleder?
 - Står dette i din stillingsbeskrivelse?

Dokumentasjon

- Oppdaterer du CVen din etterhvert som du får erfaring fra ulike prosjekter?
 - Hvor/hvordan gjør du evt. dette?
 - Hvor viktig opplever du at det er at du får dokumentert din erfaring/kompetanse fra prosjekter?
 - Hva slags type dokumentasjon/attest får du etter et prosjekt?
- VD opplever at det kan være utfordrende å få dokumentert erfaringsbasert kunnskap og kompetanse, nettopp fordi den type kompetanse ikke kan dokumenteres på lik linje som for eksempel utdanning
- Har du et forslag til hvordan man kunne løst dette på en hensiktsmessig måte?

Kompetanse

- Hva legger du i begrepet kompetanse?
- Hva anser du som den viktigste kompetansen hos en prosjektleder?
- Opplever du at kompetansekravene knyttet opp mot din stilling har endret seg i den senere tid?
 - Er det noen spesifikke områder du tenker vil bli viktige å ha kompetanse i i fremtiden?
- På hvilken arena lærer/utvikler du deg mest? Kurs eller i det daglige arbeidet?

Kunder/prosjekt/gjennomføring

- Har du opplevd at kunden krever dokumentasjon av spesifikk kompetanse i anbudsdokumenter? Før versus nå.
 - Hvordan dokumenterer du evt. dette?
 - Matematisk beregning av kompetanse?
- Hvordan er kontakten mellom deg og kunden/samarbeidspartneren under et prosjekt?
 - Er det store variasjoner mellom de ulike kundene dere jobber med med tanke på hvor godt samarbeidet fungerer?
 - Hva er kriteriene for et godt samarbeid?

Tilslutt; er det noe du lurer på/ønsker å legge til? Takk for at du tok deg tid til å snakke med oss!

Våre spontane tanker/kommentarer etter intervjuet:

VEDLEGG 5: Intervjuguide, distriktsledere

(Innledende om hvem vi er og hva vi skal snakke om)

Innledende spørsmål

- Hvor lenge har du jobbet som distriktsleder?
- Hva slags utdanning har du?
- Hva er dine ansvarsområder som distriktsleder?

Kompetanse

- Hva legger du i begrepet kompetanse?
- Opplever du at kompetansekravene eller fokuset på kompetanse har endret seg i den senere tid?
 - I forhold til kundene deres, opplever du at de har skjerpet kravene sine vedrørende hva som kreves av kompetanse? (Vi har hørt at det er høyere krav til dokumentert kompetanse for å vinne anbudsrunder)
 - Hvor viktig er det med en god dokumentert kompetansebeholdning for å være konkurransedyktige i dag?
- Hva tenker du rundt matematisk beregning av kompetanse? Hvorfor velger man å evaluere kompetanse på denne måten?
- Hvor mye kontakt har du med HR vedrørende arbeid med kompetanse i VD?

Sammensetting av team

- Hvordan setter du sammen team til nye prosjekter?
- Hvor får du informasjon om kompetansen til de ulike arbeiderne du setter sammen til et team?
- Hvor mye/hva slags informasjon er nødvendig for å kunne sette sammen et godt team?
 - Føler du at du har god nok/utfyllende nok informasjon til å sette sammen gode team?
 - Hva kunne blitt bedre?
 - Brukes stillingsbeskrivelser i dette arbeidet? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva ligger i høyt presterende team?
- I hvilken grad spiller tidligere bekjentskap/relasjoner inn ved sammensetting av team?
- I forhold til variasjoner på størrelsen på de ulike distriktene - tror du det ses på som like viktig å dokumentere den erfaringsbaserte kompetansen i små distrikt? (Hvor "alle" kjenner hverandre)
 - Et eksempel: Du har en utrolig dyktig prosjektleder, men han slutter plutselig. Han er utrolig flink i det daglige arbeidet, men det er vanskelig å sette ord på hva det er han gjør som er så bra. Det er heller ikke dokumentert på noen måte. Hvor sårbare opplever du at dere er i en slik situasjon?
- VD opplever at det kan være utfordrende å få dokumentert erfaringsbasert kunnskap og kompetanse, nettopp fordi den type kompetanse ikke kan dokumenteres på lik linje som for eksempel utdanning
 - Har du et forslag til hvordan man kunne løst dette på en hensiktsmessig måte?
 - Ser du nytteverdien av å ha tilgang på slike opplysninger?

Tilslutt; noe du lurer på/ønsker å tilføye? Takk for at du tok deg tid til å snakke med oss!

Våre spontane tanker/kommentarer etter intervjuet:

VEDLEGG 6: Utdrag av oversiktsmatrise

| Tema | Informant | Utsagn/tolkning | Teori |
|-----------------------------|-----------------|--|--|
| <i>Krav – før versus nå</i> | Privat kunde | Kravene har endret seg i takt med omgivelsene. Flere tar høyere utdanning → Flere godt å velge mellom. | Institusjonell teori, normer, mastersyken, samfunnsendring |
| | Offentlig kunde | Sikkerhet har blitt strengere, forskrifter har endret seg i takt med omgivelsene. Før var det bare pris, nå andre kriterier. Færre med mastergrad innenfor bygg- og anlegg | |

| Tema | Informant | Utsagn/tolkning | Teori |
|---------------------------|-----------|--|----------------------------|
| <i>Kartlegge erfaring</i> | HR 1 | Vanskelig med taus kunnskap, men positiv til det. Må intervju. VD har et system som ikke er tilrettelagt for det. Jobber med å forbedre CV-systemet. | Taus kompetanse |
| | HR 2 | Vanskelig og krevende, mtp tid. Starte bredt og jobbe seg innover. «Må nesten gå noen i hælene». Ser nytten i anbudsrunder og som et verktøy internt. Utfordrende å få til i prosjekter. | Prosjektbasert virksomhet |
| | HR 3 | Utfordrende. Hvem skal gjøre det? Mange ansatte i VD er mer praktiske enn datakyndige. Er positiv i forhold til utvikling og mulighetene for den enkelte. | Erfaringsbasert kompetanse |

| Tema | Informant | Utsagn/tolkning | Teori |
|----------------------------|-----------|--|----------------------------|
| <i>Begrepet kompetanse</i> | DL 1 | Kompetanse er både formell og uformell | Kompetanse |
| | DL 2 | Kompetanse er både formell og uformell | kompetanse |
| | DL 3 | Kompetanse er både formell og uformell (Snakker i Linda Lais termer, jf. HR 2) | Kompetansebegrep/Linda Lai |
| | DL 4 | Kompetanse er både formell og uformell ("Soft-skill") | kompetanse |

| Tema | Informant | Utsagn/tolkning | Teori |
|---|-----------|--|--|
| <i>Viktigste kompetanse som prosjektleder</i> | PL 1 | Overblikk, rolig i stressende situasjoner, være en menneskekjenner. Viktig med formell kompetanse, men viktigste er å kunne lede mennesker. | Kompetansebegrep, lederkompetanse |
| | PL 2 | Erfaring, faglig kunnskap, men også ledelse av personell. Mellommenneskelige relasjoner kanskje noe av det viktigste. | Erfaringsbasert kompetanse, lederkompetanse, relasjoner, taus kompetanse |
| | PL 3 | Evnen til å lede, inspirere, være støttende og oppmuntrende. Tverrfaglig kompetanse, kan ikke være spesialisert på alt. Klare å delegere oppgaver. | Lederkompetanse, kompetansebegrep |

VEDLEGG 7: Kompetanseoversikt, Veidekke Entreprenør

3.1



Kompetanseoversikt

| UTDANNELSE | Nivå | Fagretning | Eksamensår |
|------------|------|------------|------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| SERTIFIKATER | Lærested | Utløpsdato |
|--------------|----------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| SPRÅK (skriftlig og muntlig) | Nivå (flytende, middels) | Utløpsdato |
|------------------------------|--------------------------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| Kurs | Lærested | År |
|------|----------|----|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |